
دراسات في
الإعلام
Newsroom
غرف الأخبار الحديثة
تجارب من مصر والعالم
د. فاطمة الزهراء عبدالفتاح
العربي
للنشر والتوزيع

غرف الأخبار.. تجارب من مصر والعالم

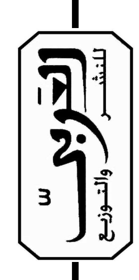
د. فاطمة الزهراء عبدالفتاح

الطبعة الأولى: 2016

رقم الإيداع: 2016/13387

الترقيم الدولي: 978977319 2822

الغلاف: خالد شريف



60 شارع القصر العيني - 11451 - القاهرة - مصر

ت: 27921943 - 27954529 فاكس: 27947566

Www.Alarabipublishing.Com.Eg

بطاقة فهرسة

عبد الفتاح, فاطمة الزهراء

غرف الاخبار / تأليف. فاطمة الزهراء عبد الفتاح.- القاهرة: العربي للنشر والتوزيع 2016.

- ص؛ سم. تدمك: 9789773192822

1- الأنباء

2- الصحافة، المصرية

أ- العنوان 070.43

غرف الأخـــبار الحـديثــة

تجارب من مصر والعالم

د. فاطمة الزهراء عبدالفتاح



المقدمة

باتت غرف الأخبار الحديثة تقدم المحتوى لقنوات نشر متنوعة دون الاقتصار على وسيط بعينه، فيما بات يعرف بتعدد المنصات الإعلامية، وهو ما يمثل انعكاسًا تطبيقيًا لمصطلح الاندماج الإعلامي بما يعنيه من امتزاج للتقنيات التي كانت متباعدة قديمًا وبما يشتمله ذلك من أبعاد تقنية واقتصادية وثقافية، في تطورات أعادت تشكيل عمليات إنتاج الأخبار واستهلاكها، وأضافت إليها سمات المرونة Flexibility والتخصيص Customization واللحظية Instantness، وقيم التفاعل Interactivity والمشاركة Participation. ويطرح مفهوم تعدد المنصات فكرًا لا ينغلق على وسيط النشر، ويرى في الصحافة صناعة الخبر وليس وسيط نشره، ما يعزز الاتجاهات المناقضة لمخاوف اندثار الوسائل أو انقراض وسيلة لحساب أخرى، ويفسر كثير من الاتجاهات الجديدة التي لحقت بالوسائل الإعلامية المختلفة بوجه عام، والصحافة بشكل خاص.

إذ شهدت صناعة الإعلام تحولات متنامية تعتمد على التفاعل بين عمليات متناقضة ومتكاملة في آن واحد لمنصات إعلامية مختلفة، ما انعكس في إعادة هيكلة المؤسسات الإعلامية وتطوير النماذج الاقتصادية والإدارية والتحريرية التي تتبعها، من أجل الوصول لإدارة إعلامية أكثر كفاءة لمنصات إعلامية أكثر تعددًا، وهو المفهوم الذي لم يعد مرتبطًا فقط برقمنة تقنيات الإعلام كما كان الحال إبان ظهوره وإنما بات يضم عناصر التكامل Integration والجمع Combination والمنافسة Competition وكذلك التشعب أو الاختلاف Divergence.

وهناك عوامل كثيرة حفزت بقوة نحو اتجاه المؤسسات الصحفية لتعديد منصاتها الإعلامية، منها انخفاض مبيعات الصحف وركود جمهور الوسائل التقليدية والمنافسة الشديدة على موارد الإعلانات ونمو مستخدمي الأخبار عبر الإنترنت، هذا إلى جانب الحاجة لتخفيض الميزانيات دون التأثير على تعدد المنصات الإعلامية للمؤسسة الواحدة. فكان الاندماج في عمليات الإنتاج وتعدد المنصات وسيلة جيدة للوفاء بذلك، حيث يمكن أن تتشارك المنصات في مصادر الأخبار وتقدم عروض إعلانات متكاملة هذا بخلاف التوسع في إنتاج الوسائط المتعددة والتي تتيح الدخول في مجالات جديدة ذات احتمالات كبيرة للنمو.

فاتجهت المؤسسات الصحفية إلى التقليل من عدد العاملين ودمج دوائر الإنتاج وتكليف المراسلين بتغطية الأخبار بشكل يصلح لجميع إصدارات المؤسسات المطبوعة وغير

المطبوعة، وهو ما اعتبرته ضروريًا للقضاء على الإهدار الناتج عن تكرار المهام، فأسلوب الإنتاج الإعلامي الحالي بات الأصل فيه هو تعدد المنصات، فيما مؤسسات إعلامية قليلة هي التي لازالت تنتج نوع واحد من الوسائل، فمنذ منتصف التسعينات باتت تظهر بنية من مؤسسات الأخبار الاندماجية متعددة الوسائط Convergent Multimedia News Organizations، حيث باتت الشركات الإعلامية تتجه - على الأقل - إلى التعاون بين فرق العمل والأقســام التي كانت منفصلة في الماضي.

وقد ظهر اتجاه بحثي يختص بدراسة التطورات التي لحقت بالمؤسسات الإعلامية وخاصة الصحفية في ظل صعود الرقمنة، بالتركيز على التطورات ذات الصلة بتعدد المنصات، حيث بات ينظر للمؤسسة باعتبارها مؤسسة عابرة للوسائل Cross - Media Institution وهو ما أطلق عليه الموجة الثالثة من دراسات المؤسسات الإعلامية The Third Phase Of Media Institution Research.

ويسعى هذا الكتاب إلى الكشف عن التحولات التي لحقت بالمؤسسات الصحفية المصرية في ظل انتقالها من مفهوم المؤسسة / الصحيفة إلى مفهوم المؤسسة الإعلامية التي تسعى إلى إنتاج محتوى متنوع عبر منصات متعددة، مع رصد التجارب الدولية في هذا الشأن، والاسترشاد بها في استكشاف تجارب المؤسسات المصرية نحو تنويع منصاتها الإعلامية، والبحث فيها والكشف عما أسفرت عنه من نتائج، وكذلك مدى إدراك قياداتها بأهمية هذا التعدد واتجاهها إليه، وقناعاتها بشأن عوائده المهنية أو المادية، والأسلوب الذي تنتهجه في إدارتها. كما يعنى بتحليل اتجاهات التطوير والصعوبات التي تواجهها، سواء المتعلقة بالجوانب المادية ذات الصلة بالموارد المالية والبشرية، أو تلك المعنوية المتعلقة بصعوبات العمل الجماعي، أو الصراع بين تيارات التقليد والتجديد، أو غيرها من العوامل ذات الصلة بالثقافة والسلوك الإنساني.

وينقسم الكتاب إلى أربعة فصول يعرض **الأول**: نماذج إدارة غرف الأخبار الحديثة متعددة المنصات التي وضعها الدراسات المختلفة وأوجه التمايز بينها، فيما يقدم **الثاني**: شرحًا لغرف الأخبار المدمجة Integrated Newsrooms باعتبارها تمثل الشكل النهائي للغرف التي تسعى لإدارة منصاتها بشكل اندماجي، وذلك من حيث بنيتها ودوائر تدفق العمل بها والمهارات اللازمة للعاملين فيها.

ثم يستعرض **الفصل الثالث:** مجموعة من التجارب التطبيقية لغرف الأخبار متعددة المنصات من ثمان دول مختلفة، ما يكشف عن دوافع التحول نحو ذلك التعدد وكيفية

إدارته والنماذج الإدارية المتباينة في كل منها والتي انعكست في بنية تلك الغرف وهياكلها التنظيمية ونظم عملها، وأخيرًا يقدم **الفصل الرابع**: نتائج البحث الميداني الذي شمل عدة مؤسسات مصرية في الفترة من أبريل إلى سبتمبر 2015، وتضمن رصدًا لعمليات إنتاج المحتوى بهذه المؤسسات والنماذج التي اتبعتها في إدارة تلك العمليات بين منصات النشر المختلفة، وأثر ذلك في بنية غرف أخبارها وهياكلها التحريرية ودوائر العمل فيها، فضلاً عن اتجاهات تطوير كل منها والإشكاليات التي تواجهها.

وإجمالاً يقدم الكتاب تعريفًا لأحدث التطورات التكنولوجية والمهنية والمؤسسية التي لحقت بغرف الأخبار في مصر والعالم، عبر دراسة تجمع بين الرصد والتحليل والعمل الميداني، تدين فيها المؤلفة بالفضل للأستاذ الدكتور شريف درويش اللبان، أستاذ الصحافة وتكنولوجيا الاتصال ووكيل كلية الإعلام بجامعة القاهرة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، الذي حظيت بإشرافه على رسالتيها الماجستير والدكتوراه، ليتصل فضله العلمي والإنساني عبر سنوات كان فيها خير قدوة ومثل.

.

الفصـل الأول

نماذج إدارة

غـرف الأخـبار الحديثة

تمهيد:

عبّر تعدد المنصات الإعلامية الصادرة عن مؤسسة واحدة عن التشابك بين قنوات الإعلام المختلفة، وما اصطحبه من تطورات تكنولوجية ومهنية ومؤسساتية، الأمر الذي دفع الباحثين لمناقشة أنماط تحققه في المؤسسات الإعلامية، وأسبابه ونتائجه، وهو الاهتمام الذي نبع من التحولات الجذرية في طرق التخطيط والعمل داخل المؤسسات الإعلامية التي أحدثها هذا الاتجاه الاندماجي الذي سهلت تطورات التكنولوجيا حدوثه، مثل رقمنة المحتوى والتكامل بين المكونات والجمع بين أكثر من أداة في جهاز واحد متعدد المهام(1).

فلم تكن التحولات التي شهدتها المؤسسات الصحفية باتجاه الإنتاج الإعلامي العابر للمنصات Cross Platform Media Production بعيدة عن اتجاهات البحث الإعلامي التي سعت إلى توصيف وتأصيل هذه التجارب ومحاولة نمذجتها، الأمر الذي انعكس في ظهور العديد من الدراسات الرامية إلى تحديد النماذج الرئيسية الجامعة لتلك التجارب، للإجابة على سؤال مفاده: **كيف أدارت المؤسسات الصحفية منصات النشر المتعددة التي باتت تمتلكها؟**

وقد قدمت الدراسات المختلفة محاولات عديدة لتوصيف النماذج الإدارية التي اتبعتها المؤسسات الصحفية في إدارة غرفها الأخبارية التي باتت تتمتع بمنصات متعددة للنشر في ظل الإمكانات الجديدة التي منحتها لها تقنيات الاندماج وتبعاتها على عمليات الإنتاج والنشر والاستهلاك الإعلامي. ويقدم هذا الفصل النماذج الرئيسية التي وضعها الباحثون والدراسات الأكاديمية لتوصيف نماذج إدارة المؤسسات متعددة المنصات، والسمات المميزة لكل نمط منها.

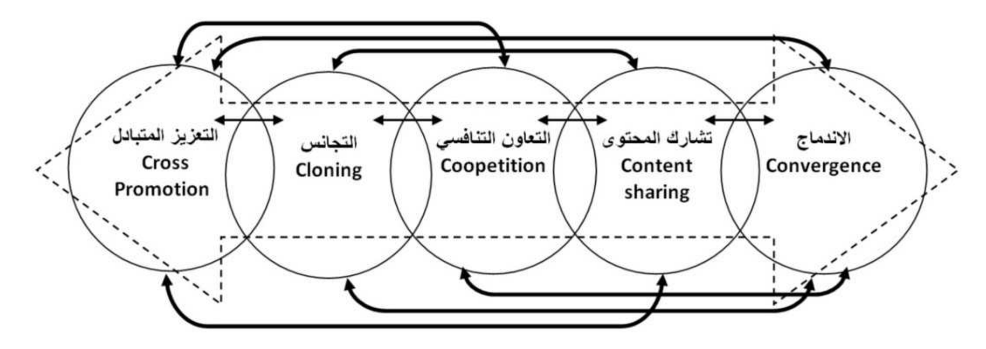
أولاً: نماذج إدارة المنصات المتعددة: من الانعزال إلى التكامل

قدمت الدراسات المختلفة محاولات عديدة لتوصيف النماذج الإدارية التي اتبعتها المؤسسات الصحفية في إدارة غرفها الأخبارية التي باتت تتمتع بمنصات متعددة للنشر في ظل الإمكانات الجديدة التي منحتها لها تقنيات الاندماج وتبعاتها على عمليات الإنتاج والنشر والاستهلاك الإعلامي.

1- Ester Appelgren, Convergece And Divergence In Media:Different Perspectives, 8th ICCC international conference on electronic publishing, Brasilia – DF, Brazil, June 2004, p 246

ففي 2005 وضع Dailey & Et. Al.[1]. نموذجًا لفهم صحافة المنصات المتعددة Multi Platform Newsjournalism - تحت مسمى متسلسلة الاندماج Convergence Continuum والذي وصف اندماج الصحافة باعتبارها نطاق ديناميكي Dynamic Scale يتكون من خمسة مستويات تمتد من أقل إلى أعلى درجات التكامل.

نموذج متسلسلة الاندماج Convergence Continuum



Source: Larry Dailey, Et.Al (2003). The Convergence Continuum: A Model For Studying Collaboration
Between Media Newsrooms. A Paper Submitted To The Newspaper Division Of The Association For Education In Journalism And Mass Communication, Kansas City, Missouri, July-August, 2003.

وقد عرّف Dailey هذا النموذج الاندماج الإخباري News Convergence بأنه سلسلة من النشاطات السلوكية Behavior - Based Activities الشارحة لمستويات التفاعل والتعاون بين العاملين في الصحف ومحطات التلفزيون والوب. وقد سعى من خلال هذا النموذج لتقديم تصور بشأن التحالف بين المؤسسات الإعلامية متعددةالأنشطة Cross - Media Alliances[2].

1-Larry Dailey, Lori Demo, Mary Spillman, The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. a paper submitted to the Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, Missouri, July-August, 2003.
2- Ibid.

وينقسم النموذج إلى خمسة دوائر تمثل كل منها مرحلة تضم طيف واسع من السلوكيات، ويعبر تداخلها عن التفاعل والتعاون بين المؤسسات الإخبارية، كما يمثل كل منها خطوة لتعاون أكبر بين تلك المؤسسات حتى يبلغ ذلك أقصاه بتحقيق الاندماج، **وتتمثل تلك الدوائر في:**

- التعزيز المتبادل Cross Promotion: العملية التي يتم فيها استخدام الكلمات و / أو العناصر المرئية للترويج لمحتوى تم إنتاجه بواسطة الشريك كأن يحث المذيع مثلاً مشاهديه لقراءة خبر في صحيفة ما، أو تقوم صحيفة بنشر شعار قناة تلفزيونية وهكذا.

- التحوير Cloning: عرض محتوى وسيلة أخرى شريكة مع تدخل تحريري محدود، كأن يقوم موقع إلكتروني بإعادة نشر خبر على صحيفة أو قناة تلفزيونية أخرى.

- التعاون التنافسي Coopetition: وهي النقطة التي يتعاون فيها الشركاء بتشارك المعلومات الخاصة بقصص بعينها ولكنهم لا يزالون يتنافسون وينتجون المضامين الخاصة بكل منهم، كأن يقوم مراسل صحفي بالظهور في قناة إخبارية كخبير لمناقشة خبر ما، أو أن تسمح قناة إخبارية لمصور صحفي بالصعود لطائرة هليكوبتر خاصة بها لتغطية حدث ما.

- تشارك المحتوى Content Sharing: يحدث حينما يجتمع الشركاء بانتظام لتبادل الأفكار وتطوير مشروعات خاصة، كالتعاون بين أكثر من وسيلة في تغطية الانتخابات مثلاً أو إجراء عملاً استقصائيًا.

- الاندماج Convergence: هو المستوى الذي يمتلك فيه الشركاء هيئة تحريرية واحدة وفريق يطور أعمال التغطية الصحفية بالاستفادة بنقاط القوة في كل وسيلة، مثل مشروع متعدد الوسائط يحتوي نصوص وصور وفيديو وصوت وجرافيك وقواعد بيانات وعناصر تفاعلية.

وفي 2007، قام David Domingo & Et. Al. بإجراء دراسة على 58 صحيفة أسبانية لاستكشاف اتجاهات التطوير بها، وتوصل إلى أن تعدد منصات توصيل المحتوى كان هو استراتيجية الاندماج السائدة، أما الجوانب المتعلقة بدمج عمليات الانتاج أو تدريب صحفيين متعددي المهارات كان موجودًا بشكل أقل في المؤسسات الكبرى والتي ابتعدت عن القيام بتغييرات جذرية في روتين العمل اليومي ومفاهيمه، بخلاف الصحف المحلية ذات طواقم العمل المحدودة والتي اتخذت خطوات أكبر في ذلك الاتجاه، فمن ضمن الـ58 مؤسسة التي تم دراستها لم تتخذ 23 منها أي خطوات بشأن تأسيس غرف أخبار اندماجية فيما اتجهت 20 مؤسسة للتعاون Collaboration بين الإصدارات المختلفة، واتبعت 7 مؤسسات استراتيجيات أكثر تقدمًا فيما سمته الدراسة التنسيق Coordination بينما

كان عدد المؤسسات التي اتبعت استراتيجية لتنفيذ غرف أخبار اندماجية Integration ثمانية فقط، بينهم خمسة لا يمتلكون سوى منصة إلكترونية وطبعة ورقية، بالإضافة إلى ثلاث مؤسسات يمتلكون محطة إذاعية بخلاف الموقع والجريدة[1]، وحدد Domingo أربعة محاور للاندماج الصحفي Journalistic Convergence حددها في الانتاج التكاملي Integrated Production وتعدد مهارات العاملين Multiskilled Professionals وتعدد منصات توصيل المحتوى Multiplatform Delivery وأخيرًا الجمهور النشط Active Audience[2].

وفي محاولة متقدمة رصدت تجارب عملية في عدة دول، أجرى مكتب الاتصالات في النمسا Komm Austria[3]، دراسة للوقوف على النماذج الرئيسية لكيفية إدارة المنصات المتعددة داخل المؤسسات الإعلامية، أو بمعنى آخر كيف تتم صناعة القرار وكيف يتدفق العمل داخل مؤسسة تنتج أكثر من محتوى يتفق في كونه إعلامًا من الناحية المهنية ورقميًا من الناحية التقنية، إلا إنه يختلف في طرق توزيعه واستهلاكه، سواء بطباعته في صحيفة أو نشره في موقع إلكتروني أو عرضه كفيديو على موقع يوتيوب.

وقد اتبع المشروع منهج دراسة الحالة على ست تجارب صحفية في النمسا وألمانيا وأسبانيا، بموجب حالتين عن كل دولة، واستخدمت الدراسة أداتي الملاحظة والمقابلة المتعمقة مع عينة عمدية من الصحفيين ومديري الأخبار. **وتوصلت الدراسة لوجود ثلاث نماذج رئيسية لإدارة المنصات الإعلامية المتعددة الصادرة عن مؤسسة واحدة، هي:**

- الاندماج الكامل Full Integration: وفيه يتحد بناء Architecture وبنية Infrastructure الإنتاج متعدد القنوات Multi - Channel Production تحت إدارة مركزية واحدة تتحكم في مسار تدفق العمل والأخبار، وهو النموذج الذي يكون فيه:

- الاندماج هدفًا استراتيجيًا.

1- David Domingo & et. Al., Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain, 2007, available at:
https://online.journalism.utexas.edu/2007/papers/Domingo.pdf

2- Ibid.

3- José Garcia Aviles, Newsroom Convergence: A Transnational Comparison, Medienhaus Wien, Austria, March 2008special, 2009, pp. 8 - 9 available at:
http://www.ifra.net/system/files/Newsplex-Europe-special_lr.pdf

- إنتاج المحتوى يأتي على رأس الأولويات Content Is First فيما يأتي توزيعه على المنصات المختلفة في مرتبة تالية.

- النشر الإلكتروني يأتي على رأس الأولويات Online First وهو ما يدلل على التحول الجذري من إنتاج الصحف Newspaper Production إلى إنتاج الوسائط المتعددة Multimedia Production.

- تدريب الصحفيين ليصبحوا قادرين على إنتاج الوسائط المتعددة.
- الاندماج الكامل لكافة المنصات تحت ذات الملكية هو الهدف الرئيسي للإدارة.

ـ الوسائل المتقاطعة Cross Media: وفي هذا النموذج:

- لا يعتبر الاندماج ضرورة استراتيجية ولكنه أداة.
- يعمل الصحفيون في غرف أخبار مختلفة لمنصات مختلفة ولكن يحدث اتصال داخلي من خلال منسقي الوسائط المتعددة Multimedia - Coordinators أو / و روتين يومي.
- تقود الإدارة التعاون والاتصال بين قنوات الإعلام المتقاطعة.
- يظل الصحفيون متخصصون في نوع منتج أو منصة معينة، فيما يبقى تعدد المهارات هو الاستثناء وليس محل تشجيع فعال من الإدارة.

ـ المنصات المنعزلة Isolated Platforms: وفيه يظل التعاون غير موجود سواء في جمع الأخبار أو إنتاجها أو توزيعها، حيث تكون:

- أقسام الصحيفة منفصلة، وتصميم غرفة الأخبار لا يسعى للاندماج.
- وجود حدود واضحة بين أقسام الأونلاين والمطبوع والراديو والتلفزيون في نفس المؤسسة الإعلامية.
- لا يتم النظر للاندماج كوسيلة مناسبة لتحقيق الجودة.
- التعاون يحدث من أسفل لأعلى وبالمصادفة وعبر محاولات أحادية من جانب الصحفيين.

مصفوفة أنماط اندماج غرف الأخبار

	الاندماج الكامل Full Integration	المنصات المتقاطعة Cross - Media	التنسيق بين منصات منعزلة Co-ordination Of Isolated Platfor
رؤية المشروع Project Scope			
هل هو اندماج للشركة أم الغرفة أم كلاهما؟	اندماج لكل من الشركة والغرفة	اندماج أي منهما أمر مطروح	إندماج الشركة أمر مطروح ولكنة غير مطروح على مستوى الغرفة

هل الاندماج هدف للشركة أم أداة؟	هدف للشركة واستراتيجية عامة	أداة	لا هذا ولا ذاك
هل الاندماج يعتبر عملية قصيرة أم طويلة الأمد؟	عملية طويلة الأمد	طويلة الأمد بالنسبة للقطاعات المطبق بها	اندماج الشركة يمكن أن يصبح منظور ولكن بوتيرة بطيئة
هل التطبيق من القاعدة للقمة أم العكس؟	من القمة للقاعدة حيث تم النظر للاندماج باعتباره استراتيجية عامة	تطبيق من القمة للقاعدة مع مبادرات بالعكس	إذا وجد تطبيق، فاحتمالية التطوير من القاعدة للقمة أكبر
هل تم مناقشة استراتيجية الاندماج مع الصحفيين وهل هناك إدارة للتغيير؟	مناقشة استراتيجيات الاندماج مع كافة الموظفين جزء من الاستراتيجية وهناك إدارة للتغيير	إلى حد ما، ولكن ليس كل الصحفيين منخرطين في ذلك	النقاشات على مستوى الإدارة العليا فقط وإدارة التغيير غير ضرورية
إدارة غرفة الأخبار Newsroom Management			
هل المحتوى له أولوية على منصة النشر أم العكس أم كلاهما على نفس درجة الأهمية؟	التوزيع الاستراتيجي للمحتوى هو أمر أساسي	المنصة هي الأساس ولكن التوزيع الاستراتيجي للمحتوى يتمتع بنفس القدر من الأهمية	المنصة هي الأساس
هل يتم تطبيق سياسة "الرقمي أولاً" وهل يتم تعليق الانفرادات للإصدار المطبوع أم لا يوجد سياسات واضحة لذلك؟	القرارات للنشر الرقمي أولاً تتم وفق مباديء استراتيجية	مديرو الوسائل المتقاطعة يتخذون قرارات النشر حالة حالة	لا توجد أي سياسة لأولوية النشر الرقمي، ومحررو المنصة يقررون بشكل مستقل
هل تدفق الأخبار يعتمد على ديسك مركزي أم محررين متعددين أم نموذج آخر؟	تدفق الأخبار يعتمد على ديسك مركزي	يوجد ديسكان للورقي والرقمي يعملان معًا مع قدر من التنسيق الدائم	محررون متعددون يتحمل كل منهم مسئوليات منصته
هل هناك مدير واحد للأخبار أم هناك مسؤولين عن إنتاج الوسائط المتعددة أم نموذج آخر؟	مدير تحرير مركزي للأخبار يكون مسؤول عن كافة المنصات	مدير وتحرير لكل منصة مع مديرين للوسائط المتعددة للتنسيق	مديرو تحرير لكل منصة
هل هناك اجتماعات تحريرية يحضرها الرقمي والورقي والمحررين الآخرين أم أن لكل منهما اجتماعاته المستقلة؟	كل مديري التحرير ورؤساء الأقسام مسؤولون عن الإنتاج الإخباري اليومي لكافة المنصات	اجتماعات تحريرية يمكن أن يحضرها الصحفيون من كل المنصات مع إلزامية تنظيمها وحضورها من جانب منسقي إنتاج الوسائط المتعددة	اجتماعات منفصلة
هل يتم تشجيع تعاون الصحفيين بين المنصات؟	نعم جزء أصيل من النظام	بشكل جزئي خاصة عند تشكيل فرق عمل من جانب منسقي إنتاج الوسائط المتعددة	إلى حد ضعيف للغاية
هل هناك نظام إدارة محتوى CMS لكافة المنصات أم نظام مستقل لكل منصة؟	نظام إدارة محتوى واحد	من الممكن تطبيق نظام واحد، ولكن المعتاد وجود أكثر من نظام مع السماح للمسؤولين عن التنسيق بالولوج إليهم جميعًا.	نظم مختلفة حيث تنعدم الحاجة لتبادل الأخبار والبيانات

الممارسات الصحفية Journalistic Practices			
هل هناك فصل بين جمع الأخبار وإنتاجها وتوزيعها؟	استراتيجية واحدة لجمع المادة وإنتاجها لكافة المنصات	بشكل رئيسي لا يوجد، أو ليس أكثر مما هو موجود بالفعل	لا، التقسيم يظل كما هو
هل توفير معدات تكنولوجية لكافة الصحفيين هو شرط أساسي في جمع الأخبار؟	نعم، فعلى سبيل المثال يتم توفير كاميرات فيديو بكل قسم	لدرجة معينة، فعلى سبيل المثال يتم توفير كاميرات فيديو ببعض الأقسام	لا
هل توفير معدات تكنولوجية لكافة الصحفيين هو شرط أساسي في إنتاج الأخبار؟	نعم، فكل الصحفيين يمكنهم استخدام كافة الأنظمة	لا، ولكن منسقي المنصات يمتلكون صلاحية الولوج لكافة الأنظمة المتاحة.	لا
هل توفير معدات تكنولوجية لكافة الصحفيين هو شرط أساسي في توزيع الأخبار؟	نعم، متاحة للجميع ولكن في الممارسة اليومية يوجد مختصين لاستخدامها في بعض العمليات مثل تحرير منتجات الفيديو	لا	لا
هل تعدد المهارات شرط أساسي في جمع الأخبار؟	نعم، كل الصحفيين يتم تحفيزهم لتعديد مهاراتهم	لحد معين، فتعدد مهارات جمع الأخبار هو خيار يتم تحفيزه دون إلزام	لا بشكل أساسي، حيث يجمع الصحفيون المادة بصرف النظر عن أنشطة المنصات الأخرى
هل تعدد المهارات شرط أساسي في إنتاج الأخبار؟	نعم، على الأقل كهدف استراتيجي	لا، فالتخصص في الإنتاج أمر ضروري لضمان الجودة	لا
هل تعدد المهارات شرط أساسي في توزيع الأخبار؟	نعم	لحد معين، ولكنه إلزامي لبعض الصحفيين القياديين والمنسقين	لا
هل العمل لمنصات متعددة شرط أساسي في جمع الأخبار؟	نعم، لإمكانية تحديد أي مادة سيتم استخدامها في مرحلة لاحقة وكيفية ذلك	لحد معين، وضروري للمسؤولين عن التنسيق	لا، ووجوده يعد استثناء
هل العمل لمنصات متعددة شرط أساسي في إنتاج الأخبار	لحد معين، فهناك دائمًا قدر من التخصص فيما يتعلق بعمليات الإنتاج	لا	لا
هل العمل لمنصات متعددة شرط أساسي في توزيع الأخبار	نعم	لحد معين، ولكنه ملزم للمنسقين اللذين يتخذون قرارات بشأن توزيع الأخبار	لا
ما نسبة الصحفيين متعددي المهارات الذين يعملون لأكثر من منصة؟	100 - 70	70 - 20	20 - 0

الفيديو الأونلاين يتم إنتاج داخليًا أم خارجيًا أم كلاهما؟	داخليًا	كلاهما	كلاهما
تنظيم العمل Work Organization			
هل غرف الأخبار متواجدة في مبنى واحد أم مباني منفصلة؟	مبنى واحد كشرط أساسي	نفس المبنى أو على الأقل في أماكن متقاربة للغاية يمكن العبور بينها سيرًا	غير مهم
هل هناك غرف مستقلة أم غرفة واحدة؟	غرفة واحدة	غرف مستقلة مع نقاط للترابط مثل ديسك الأخبار	غرف منفصلة
كيف يتجاوب الصحفيون مع اندماج غرفة الأخبار؟	في الحالات النموذجية، يتم تحضيرهم جيدًا لعملية التغيير، وهو ما يدعمه ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي حيث يرون في التغيير مزيدًا من الفرص المهنية أكثر من المخاطر	كثير من الصحفيين يترددون إزاء فكرة تطبيق غرفة أخبار واحدة، خوفًا من التأثير سلبًا على جودة العمل وفقدان المناصب الوظيفية	معظم الصحفيين يعارضون أي حديث عن غرفة أخبار واحدة
هل تغير عدد الصحفيين كنتيجة للاندماج؟	يتم النظر للاندماج الكامل باعتباره وسيلة لتخفيض العمالة ولكن واقع الممارسة يشير لوجود تغير في المهارات وليس عدد الصحفيين	نفس العدد مع احتمال توظيف صحفيين جدد ذوي خبرة في الإنتاج متعدد الوسائط	نفس العدد، حيث يعمل الصحفيون بشكل مستقل
هل توفر الشركة تدريبًا لتعدد المهارات؟	نعم باستمرار ولكل العاملين	نعم لبعض العاملين	ليس بشكل خاص، ولكن يتم دعم المشاركة كل فترة في برامج تدريبية
هل يتم رصد حوافز مالية للصحفيين متعددي المهارات؟	لا، ولكن تزداد فرصهم في الترقي الوظيفي	لا	لا
هل تم استحداث أدوار جديدة بسبب الاندماج؟	نعم، حيث تم استحداث بعض الوظائف لإدارة الاندماج وخلق قنوات للتواصل والقيادات التحريرية	نعم، مهام تنسيقية للأنشطة التي تجمع أكثر من منصة	لا
هل هناك ثقافة عمل واحدة للصحفيين أم ثقافات مستقلة؟	ثقافة اندماجية واحدة تجمع كافة الأقسام والمنصات	ثقافات مستقلة ولكن الحاجة للتعاون والتواصل تؤدي بشكل بطيء لتبادل الاستراتيجيات والمهام	ثقافات مستقلة، حيث يحافظ كل فريق على تخصصه دون أي تبادل للأساليب أو الممارسات

Source: Avilés,Et.Al, Newsroom Integration In Austria,Spain And Germany, Journalism Practice, Vol. 3, No. 3, 2009, Pp. 294 – 298.

ولوصف مستويات اندماج غرف الأخبار من الانعزال إلى الاندماج الكامل، استخدم Schantin (2009)[1]. وصفًا مقتبسًا من الإصدارات الإلكترونية Versions، حيث اعتبر أن الإصدار الأول Newsroom 0.1 يعبر عن غرفة الأخبار متعددة الوسائل Multiple - Media Newsroomالتي يتم فيها إدارة كل من الإصدارين الرقمي والإلكتروني بشكل منفصل وعبر فريق تحريري متخصص لكل منهما، أما الثاني Newsroom 0.2 فهو غرفة الأخبار ذات الوسائل المتقاطعة Cross Media Newsroom والتي لا يقدم فيها المراسلون والكتاب عملهم لمنصة بعينها ولكنهم يعاونون زملائهم بالمنصات المختلفة، ما يعني وجود قدر من التنسيق والتعاون بين المنصات، ويعبر الإصدار الثالث Newsroom 0.3 غرف الأخبار التكاملية Media - Integrated Newsroom والتي لا يكون فيها أي قدر من المسئولية التحريرية أو التكليف بإنتاج صحفي لمنصة واحدة، باستثناء فريق إنتاج Production Staff يتخصص في العمليات الإنتاجية لكل منصة، وفيما عدا ذلك يتم إنتاج أنماط متنوعة من المحتوى للقنوات الإعلامية المختلفة من خلال مسار كامل وموحد لتدفق الأخبار بدءًا من التخطيط حتى الإنتاج ... وما بين تلك النماذج الثلاثة أكد Schantin إنه لا يوجد نموذج مثالي ينبغي على الغرف الإخبارية اتباعه أو السعي إليه، حيث تتواجد تلك المستويات الثلاثة معًا في السوق الصحفي Coexisting ولم يلغ المستوى الأخير وجود الأول، وإنما على كل مؤسسة وضع البنى ودوائر تدفق العمل التي تفي باحتياجاتها واحتياجات السوق، وذلك في إطار من القبول والمشاركة.

وقد أشار Fernando Samaniego (2009) إلى ضرورة الانتقال التدريجي بين هذه المستويات أو الأجيال الثلاثة، حيث إن الانتقال المفاجئ من المستوى الأول للثالث يعتبر صادمًا لفريق العمل الذي لا يكون جاهزًا، سواء على صعيد فريق التحرير أو فريق التقنيين والمطورين لاستيعاب هذه القفزة، مؤكدًا أن تلك التحولات ينبغي أن تتم بناء على هدف عملي واقتصادي Business Goal وليس فقط بدافع التغيير أو المنافسة، مع الحصول على الموافقة والدعم الكامل من الإدارة في ذلك، منوهًا لعدم وجود نموذج مثالي

1- Dietmar Schantin, Newsroom 1-2-3: How cutting-edge publishers are choosing and using three main structures for redesigned newsrooms, Wan-
Ifra Newsplex Europe special, 2009, pp. 8 - 9 available at:
http://www.ifra.net/system/files/Newsplex-Europe-special_lr.pdf.

للتحول لغرفة أخبار مدمجة، إذ لا يوجد دليل إرشادي للنجاح، وإنما الهدف العملي الذي تم تحديده في البداية وطبيعة عمل المؤسسة وتفاعلها مع المجتمع هو الذي يحدد قرارات التغيير، أخذًا في الاعتبار أهمية توجيه بعض الاستثمارات لإدارة البحوث والتطوير R&D بما يساعد في توفير مجال للإبداع والاستكشاف في خضم ازدحام العمل الإعلامي اليومي[1].

وإذا كانت تلك الدراسات قد اعتمدت على مناهج توصيفية للنماذج الإدارية التي اتبعتها المؤسسات التقليدية في تحولها للإنتاج الرقمي، فقد قدمت Elisheva Klagsbrun (2014) دراسة مقارنة للفوارق بين التحديات التي تواجه النماذج الإداريةللمؤسسات التقليدية التي استحدثت أذرعًا رقمية Online Arm وتلك التي نشأت رقمية بالأساس Born - Online News Organizations، من حيث البني التنظيمية Structures وريادة الأعمال Business Leadership والتوجه لتبني التكنولوجيا، وذلك بالتطبيق على غرفتي أخبار موقع Data News.Com وهو موقع إخباري غير ربحي يركز على صحافة البيانات، والموقع الإلكتروني Radio Online.Com وهو تابع لمحطة راديو ويعمل من نفس المبنى ومن خلال مراسليها، كما قامت الباحثة بتطبيق استبيان على صحفيي الغرفتين.

وعلى خلاف المتوقع، توصلت الدراسة إلى إن غرف الأخبار الرقمية فقط Online - Only Newsrooms تواجه صعوبات نظرًا لافتقادها البنى التنظيمية ونظم العمل وريادة الأعمال اللازمة لنجاحها كمؤسسة، فضلاً عن توجهها لمحاكاة بعض الممارسات المتبعة في المؤسسات الطباعية والتي لا تلائم عملها الرقمي. كما إن الاستبيان الذي أجرته على صحفيي تلك المنصات الرقمية أظهر إنهم لازالو يتبنون بعض المدركات التقليدية بشأن الجمهور على الرغم من إدراكهم التام لحاجتهم للتغير، وهو ما دفع الباحثة للقول بأن بناء تلك المؤسسات الجديدة بدون تراث إداري أو قواعد استرشادية من تجارب سابقة يجعل من إرساء نماذج إدارية لها أمرًا صعبًا، واعتبرته أكثر صعوبة من التحولات التي تخضع لها المؤسسات التقليدية للتكيف مع الاحتياجات الرقمية الجديدة حتى ولو كانت بطيئة، حيث أظهرت الأخيرة قدرة أفضل في استخدام التكنولوجيا الجديدة وابتكار أنماط صحفية جديدة من خلالها، في ظل تمتعها ببنى تنظيمية Structure وقيادة Leadership ورؤية واضحة Vision، ما يمنح تلك العناصر أهمية

1- Fernando Samaniego, 25 Tips for a Modern Newsroom, 25 July 2009, available at: http://www.fernandosamaniego.com/2009/07/25-tips-for-a-modern-newsroom-1.html.

بالغة عند دراسة التحولات المؤسسية في ظل التكنولوجيا الجديدة[1] ... ولعل تلك الدراسة تحمل أهمية كبيرة في إلقاء الضوء على أهمية العناصر التنظيمية والإدارية عند دراسة تحولات الإعلام في ظل التطورات الرقمية، دون اقتصار أبعاد الرصد والتحليل على الجوانب الصحفية والتكنولوجية فقط، وضرورة الالتفات لأهمية الأبعاد التنظيمية والإدارية.

ثانيًا: معايير التمييز بين النموذجين التعاوني والتكاملي:

في عام 2002 أطلقت الجمعية الدولية للصحف وناشري الأخبار بالتعاون مع كلية الإعلام بجامعة ساوث كارولينا مبادرة متخصصة لمساعدة المؤسسات الصحفية على التطور باتجاه تعدد الوسائط ومواكبة التطورات الاندماجية للسوق الإعلامي، تحت اسم New Splex[2]. والتي وضعت تعريفًا للاندماج باعتباره "استخدام إمكانيات ونقاط قوة كافة القنوات للوصول للجمهور في أي مكان وفي أي وقت وعبر أكثر وسيط إعلامي مناسب"، وقد أصدرت عام 2004 دليلاً توجيهيًا يضم 62 قاعدة إرشادية لاندماج غرف الأخبار، استخلصتها دراسة وتحليل العديد من التجارب التي تعاونت معها الجمعية الدولية للصحف وناشري الأخبار، من أهمها[3]:

- التعاون Cooperation بين المنصات المختلفة ليس اندماجًا Convergence، إذ إن تغيير دوائر تدفق العمل بالمؤسسة لتحقيق التعاون بين المنصات المختلفة دون تحقيق إضافة حقيقية للخدمة التي يحصل عليها المستهلك في ظل الدمج بين وسائط متعددة، وإن لم يحدث ذلك، فلا يتعد الأمر مجرد تغييرات إدارية لن تؤثر في مكانة المؤسسة بالسوق.

- الاندماج في غرف الأخبار ليس قضية تكنولوجية بالأساس، ولكنه يعني وصول القصة الإخبارية إلى المستهلكين عبر وسائل تكنولوجية يستخدمونها كجزء من المزيج الإعلامي الذي يستهلكونه.

- التكامل Integration بين المحتوى المنشور عبر أنماط متنوعة هو هدف المعالجة الإخبارية المدمجة Converged News Handling وليس تكراره Duplication عبر منصات مختلفة.

1- Elisheva Weiss Klagsbrun, The New News: Vision, Structure, And The Digital Myth In Onlinejournalism, Phd Dissertation, University Of Southern California, Faculty Of The Graduate School, May 2014.

2- للمزيد حول المبادرة راجع: http://newsplex.sc.edu/about/index.html

3- Kerry Northrup, The Newsplex Convergence Guides, newspaper techniques, September 2004, pp. 102 – 105.

- لن يكون كافة الصحفيين متعددي المهارات Muliskilled ولكن ينبغي أن يتبنوا جميعًا عقلية قادرة على استيعاب الوسائط المتعددة واستثمارها Multiple - Media Minded.

- تحقيق الاندماج بمؤسسة إعلامية ما يتوقف على ظروف السوق ومقتضياته ما يعني عدم وجود تعريفًا موحدًا لتحقيقه، ولكن كل مؤسسة تتبع الخطوات الملائمة لها من أجل كسر القيود التقليدية لعملها وإنتاج محتوى أكثر ثراء يتم توصيله للجمهور بطرق تتسق مع التطور في أساليب وصولهم للمعلومات.

- تصاعد أهمية الهواتف المحمولة في السوق الإخباري لسهولة وملاءمة حملها والانتقال بها The Convenience Of Portability وهو الأمر الذي بات سمة رئيسية للسوق الإعلامي.

وقد فرق Avilés & Carvajal (2008) بين نموذج الوسائط المتقاطعة Cross - Media Model والنموذج المتكامل Integrated Model بأن الأول يرتبط باستراتيجية مؤسسية تستهدف التعاون والتآزر لتقديم المنتجات متعددة الوسائط، وبذلك لا يكون العمل عبر أكثر من منصة هو هدف في حد ذاته وإنما هو أداة لإنتاج هذا النوع من المحتوى من أجل تقوية مكانة المؤسسة كمصدر للخبر بغض النظر عن المنصات الإعلامية، أما النموذج التكاملي فهو يهدف خلق ثقافة صحفية جديدة وأحادية تذوب فيها الحدود التقليدية بين الوسائط الإعلامية، حيث يتم العمل على تقوية الهوية الإخبارية للمؤسسة بين العاملين فيها، حيث يفكرون من أجل مؤسستهم ككل وليس كمنصات أو برامج منفصلة وبما يرسخ ثقافة مهنية يقودها تركز على المحتوى Content Oriented وليس المنصة Platform Oriented بما يجعل الصحفيين يغطون الحدث لكافة المنصات ما يعني امتلاكهم مهارات تسجيل وتحرير الفيديو وتركيب الصوت عليه والنشر على الوب. وقد وضع الباحثان 15 معيارًا للتمييز بين النموذجين كنماذج لاندماج غرف الأخبار متعددة الوسائط Models Of Multimedia Newsroom Convergence[1].

1- José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal, Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production – The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain, Convergence, 2008, Vol 14, No. 2, pp. 221–239.

معايير التميز بين النموذج التكاملي والنموذج العابر للوسائل في إدارة غرف الأخبار

عناصر الاندماج Convergence Descriptors	**النموذج التكاملي** Integrated Model	**النموذج العابر للوسائل** Cross - Media Model
بناء الغرفة الإخبارية	غرفة أخبار واحدة تسمح بالتواصل	غرفتي أخبار أو أكثر منفصلة عن بعضها
إدارة غرفة الأخبار	محرر إخباري واحد	محرر للوسائط المتعددة في كل منصة
التدفق الإخباري	تعتمد على ديسك مركزي	تعتمد على محررين للوسائط المتعددة
تعدد المهارات	شرط ضروري	اختياري
مستويات تعدد المهارات	جمع الأخبار وإنتاجها وتوزيعها	التوزيع
التدريب لتعدد المهارات	إلى حد ما ولكنه غير كافي	لا يوجد
العائد الوظيفي للصحفيين متعددي المهارات	مهني وليس مالي	مهني وليس مالي
نسبة الصحفيين متعددي المهارات	على الأقل 50%	أقل من 10%
العلاقة بين المنصة (الوسيط) والمحتوى	أولوية المحتوى على المنصة	أولوية المنصة وأهميتها بنفس درجة المحتوى
الثقافة المهنية	ثقافة واحدة تتجاوز الحدود التقليدية بين المنصات	ثقافة خاصة لكل وسيلة
تطبيق النموذج	بشكل مباشر وعلى المدى القصير	بالتدريج وعلى المدى الطويل
موقف الصحفيين من تنفيذ النموذج	أبدى الكثيرون مقاومتهم له بل وقدم البعض استقالته	الانتظار لاستكشاف التغير الجديد
التعاون بين المنصات Cross - Promotion	على مستوى الإعلان والمحتوى والإنتاج المشترك	على مستوى الإعلان والمحتوى وبعض الإنتاج المشترك
نطاق المشروع	تقديم الإنتاج متعدد الوسائط على مستوى الشركة أو غرفة الأخبار	تقديم الإنتاج متعدد الوسائط على مستوى الشركة
الاستراتيجية	الاندماج كهدف	الاندماج كأداة

Source:José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal, Integrated And Cross–Media Newsroom Convergence: Two Models Of Multimedia News Production – The Cases Of Novotécnica And La Verdad Multimedia In Spain, Convergence, 2008, Vol 14, No. 2, Pp. 221–239.

وفي عام 2010 قدم Pit Gottschalk طرحًا يتضمن معايير قابلة للقياس يمكن من خلالها تحديد درجة الاندماج التي وصلت إليها غرفة أخبار معينة، ليقدم خطوة هامة في هذا المجال تساعد عمليات التطوير القائمة على قياس معدلات الإنجاز، كما تدعم عمليات المقارنة بين التجارب المختلفة أو بين الفترات الزمنية المتعاقبة للتجربة الواحدة.

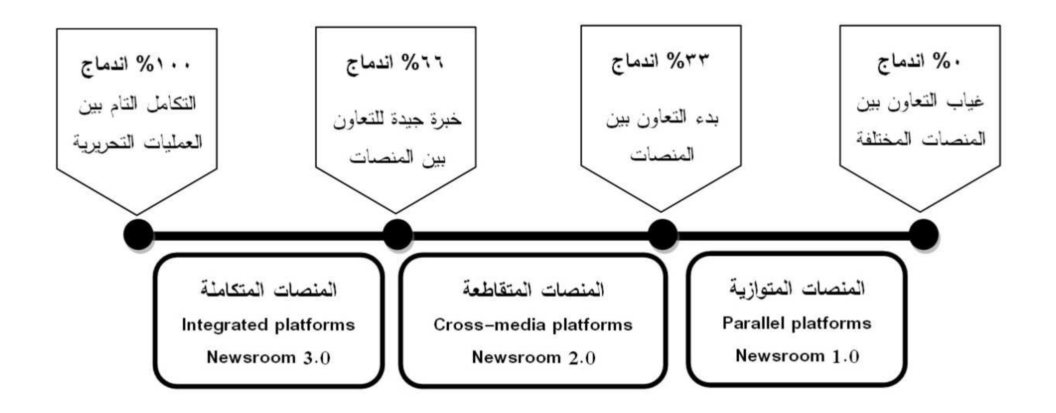
حيث وضع Gottschalk مقياسًا من أربعة عناصر يتضمن كل منها مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تحديد درجة التكامل التي وصلت إليها العمليات التحريرية، هي: الثقافة Culture والمهام Tasks والناس People وأخيرًا البنية والأنظمة Structure And Systems، وهو المقياس الذي أطلق عليه اختصارًا CTPS Factor، والذي يتكامل مع تحليل استراتيجية التعزيز المتبادل Cross Promotion Strategy التي تتبعها الغرفة بحيث تتضمن كل منصة إحالات للمنصة الأخرى[1]، حيث وضع معادلة لحساب أنماط ومعدل ورود إحالات للوب بالنسخة المطبوعة، لتحليل التفاعل بين النشر أو ما سماه الواجهة The Front Endوالعمليات الإنتاجية التي تعتمد على العناصر الأربعة سالفة الذكر أو سماه الخلفية The Back End[2].

حيث صنف Gottschalk غرف الأخبار متعددة المنصات إلى ثلاثة درجات أو مستويات، الأول غرف الأخبار ذات المنصات المتوازية Parallel Platforms حيث تعمل كل منها بشكل انعزالي دون أي قدر من التعاون، والثاني المنصات العابرة للوسائط Cross - Media Platforms والتي تتمتع بقدر من التعاون يتراوح ما بين التعاون المحدود إلى بناء خبرة متراكمة في العمل عبر أكثر منصة، والثالث المنصات المتكاملة Integrated Platforms حيث يتم إدارة كافة العمليات التحريرية بشكل اندماجي كامل، مستخدمًا نفس تعبير الإصدارات Versions الذي سبق أن استخدمه Dietmar Schantin.

1- Dietmar Schantin, Benchmark convergence with 'newsroom check-up', Wan-Ifra, 17 Jan. 2011, available at: http://goo.gl/0bj6pU

2- Pit Gottschalk, The Heart of a Morning Paper beats online: How to organize the content workflow in a modern media company, Two Stones Publishing, Berlin, 2010, p. 31.

المستويات الاندماجية لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات

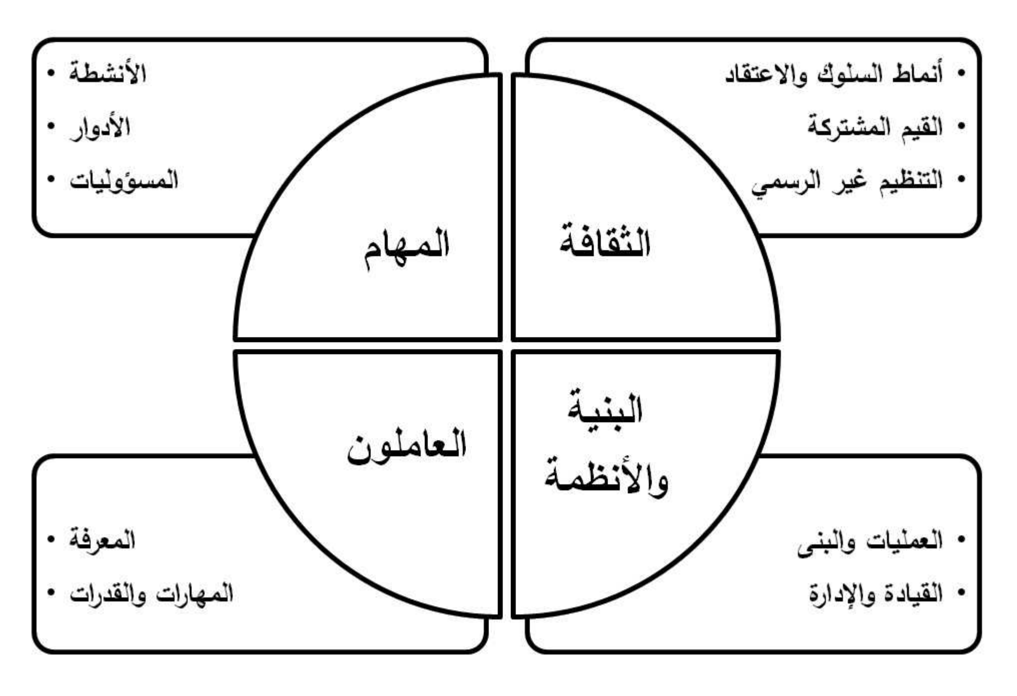


لتحديد درجة الاندماج التي وصلت إليها الغرفة، وضع Gottschalk مجموعة من المكونات الفرعية داخل كل عنصر من عناصر مقياسه الأربعة، ففيما يتعلق بالمكون الأول والمتمثل بالثقافة Culture فهو يتعلق بأنماط السلوك Behavior Pattern والعقائد Beliefs والقيم المشتركة، وما إذا كانت الغرفة مقتنعة ومؤمنة بالاندماج الإعلامي من عدمه، هذا بخلاف ما يعتقدونه بشكل غير رسمي Informal حيال القضايا ذات الصلة كأهمية التكنولوجيا وحرية الإنترنت.

المكون الثاني، المهام Tasks فيتعلق بالأدوار والتوصيفات الوظيفية والمسؤوليات داخل الغرفة، وهو ما يختلف ما بين كل مستوى اندماجي وآخر، فالصحفي في النمط الأول Newsroom 1.0 مسؤول عن الكتابة للإصدار المطبوع فقط على سبيل المثال، ولكنه في النمط الثالث Newsroom 3.0 يكن مسؤولاً عن كتابة إصدارات متعددة للقصة الواحدة بما يسمح بروايتها عبر أكثر من منصة. المكون الثالث، العاملون People فهو يختبر المعرفة والمهارات، وما إذا كان الصحفيون قادرين على التفكير لأكثر من وسيط. وأخيرًا يتمثل المكون الرابع، البنية والأنظمة، ليس فقط في الأنظمة التكنولوجية ولكن أيضًا النظم

الإدارية المتبعة وما إذا كانت تحفز العمل للمنصات المتعددة من عدمه، بحيث يصبح العمل كصحفي متعدد الوسائط أمرًا مجزٍ[1].

مكونات مقياس CTPS لتحديد مستوى الاندماج داخل غرفة الأخبار متعددة المنصات



Source:Pit Gottschalk, Wan-Ifra Newsplex, 201

ثالثًا: الإدارة الاندماجية ... نمط إداري أم نموذج مثالي؟

تشير الدراسات إلى إن كثير من الأطروحات التوصيفية نظرت لإدارة تلك المنصات بشكل اندماجي Integrated Model باعتباره قمة مراحل تطور إدارة غرف الأخبار متعددة الوسائط، وهو النموذج الذي لا يتم فيه تصنيف الأفراد ومهامهم داخل غرفة

1- Dietmar Schantin, Benchmark convergence with ‘newsroom check-up’, Op. Cit.

الأخبار بناء على الوسيلة التي يقدمون من خلالها إنتاجهم[1]، وإنما يتم استغلال كافة الموارد المتاحة لتقديم المحتوى عبر تلك المنصات على اختلافها. وقد قدم مشروع "المحتوى متعدد الوسائط في العصر الرقمي" MUDIA Project الذي موله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامجه "تقنيات مجتمع المعلومات" IST، نموذجًا دائريًا Circular Model لتوصيف انتقال غرف الأخبار لحالة الاندماج الكامل Full Integration والذي وضعه عند نقطة 360 درجة مئوية، فيما تكون في مراحلها الأولى Baby Steps عند 90 درجة، والمبادرات الأساسية Grass - Roots Initiatives عند 180 درجة، والاندماج متعدد الوسائط Multimedia Integration عند 270 درجة[2].

وفي ظل الاهتمام بمفهوم الاندماج واتجاه المؤسسات الإعلامية إلى تبني استراتيجياته، كتب Covington (2006) مقالاً يصحح فيه بعض المفاهيم الخاطئة التي ذاعت بشأن الاندماج، لاسيما في ظل اعتقاد بعض المؤسسات أنه وسيلة لتخفيض التكاليف في ظل مشاركة المنصات المختلفة الموارد البشرية والتقنية والمكانية نفسها، حيث أوضح إنه لا يمكن النظر للاندماج باعتباره وسيلة لخفض النفقات لأنه في العادة يتطلب عدد أكبر من العاملين وتقنيات مكلفة، بل على العكس ينبغي النظر إليه باعتباره استراتيجية للنمو Growth Strategy، الأمر الذي يستلزم وجود رؤية واضحة والتزام جاد من جانب الإدارة العليا لتحقيقه في ظل ما يتطلبه من تغيير جذري وهيكلي[3].

وفي طرح مناقض للنماذج التي ترى في تحقيق الاندماج بين المنصات المتعددة هدفًا مثاليًا تسعى المؤسسات لتحقيقه، قدم Igor Vobič (2009)[4]. نموذجًا مفاده إن تعدد

1- Nieman Lab, Q&A: The Guardian's Gabriel Dance on new tools for story and cultivating interactive journalism, 25/11/2013, available at: http://www.niemanlab.org/2013/11/qa-the-guardians-gabriel-dance-on-new-tools-for-storyand-cultivating-interactive-journalism/

2- De Aquino, R., Bierhoff, J., Orchard, T., Stone, M., The European Multimedia News Landscape, MUDIA report, Heerlen: International Institute of Infonomics, Maastricht, 2002.

3- Randy Covington (2006). Myths and Realities of Convergence. Nieman reports: Nieman foundation for journalism at Harvard. Winter 2006. Available at:
www.nieman.harvard.edu/reportsitemprint.aspx?id=100299

4- Igor Vobič, "Newsroom Convergence in Slovenia: Newswork Environments of the Media Organizations Delo and Žurnal media", Medij.
istraž., Vol. 15, No. 1, 2009, pp. 5 – 25.

المنصات ليس عملية عالمية خطية تقودها التكنولوجيا، وإنما تتنوع نماذجه من دولة لأخرى، ومن وسيلة لأخرى، كما تستمد سماتها سياسيًا واقتصاديًا وثقافيًا من السياق الاجتماعي الذي تحدث فيه، متوصلاً إلى نموذجين رئيسيين لإدارة المؤسسات الصحفية لمنصاتها الإعلامية، **وهما:**

- **نموذج الاندماج المتناثر** Dispersed Integration: وهو نموذج قليل التكلفة يعتمد على تحقيق التنسيق بين المنصات الإعلامية فيما يتعلق بالجوانب التنفيذية المتعلقة بتطبيق المهام، وهو ما أشار الباحث إلى تطبيقه في مؤسسة Žurnal Media السلوفينية والتي اعتمدت على بناء هرمي ثنائي Bi - Pyramidal Hierarchal Structure حيث تضم غرفة الأخبار المركزية للمؤسسة 80 محررًا، وبها ديسك مركزي Superdesk يجلس إليه محرري الطبعة اليومية الورقية والموقع الإلكتروني، ويعملون في إطار فريق واحد، ويتم اتخاذ القرار من خلال مستويين الأول: يضم محرري الطبعة الورقية والموقع ويتمتعون بنفس القدر من القوة والمسؤولية، أما المستوى الثاني فيضم رئيس تحرير الورقي ورئيس تحرير الإلكتروني بنفس الدرجة من القوة والمسؤولية، ليتخذوا القرار إذا تعذر اتخاذه في المستوى الأول. ما يعني عدم وجود رئيس واحد لغرفة الأخبار، وإنما الواجبات والمسؤوليات مقسمة بين المنصات الإعلامية المختلفة، ما يعزز التقسيم بينها.

- **نموذج الدوائر المتكاملة** Integration Circles: والذي يرتكز على بنية إدارية هرمية Pyramidal Hierarchal Structure عالية التكلفة وتحقق أعلى قدر من التقاطع في دوائر العمل والإنتاج، وهو ما طبقته مؤسسة Delo التي قامت ببناء غرفة أخبار تضم 230 صحفي وبلغت تكلفة تجهيزها 3 ملايين يورو. وتتمثل دوائر العمل في ثلاث دوائر الأولى: تمثل مركز العملية التحريرية Editorial Core حيث تضم رؤساء تحرير الإصدارات الورقية اليومية ونوابهم ومحرر الصور والمحررين الرئيسيين، الثانية: الفريق التحريري للصحيفة الإلكترونية، الثالثة: محرري أقسام الرياضة والثقافة والفن والمحليات في الإصدارات اليومية، الرابعة: الوظائف الداعمة لكل الإصدارات وللمنصتين الورقية والاونلاين مثل التصوير والدعم الفني والمعلومات وغيرها ... يحكم هذه الدوائر بناء هرمي يأتي على قمته رئيسا تحرير المطبوعتين الورقيتين الرئيسيتين إذ يعدا المسؤولين الرئيسيين عن كافة إصدارات المؤسسة.

وفي نفس السياق، يرى Broersma &Tameling (2013) أنه لا ينبغي النظر للاندماج باعتباره عملية خطية تركز على تحقيق التكامل في إدارة المنصات، وإنما هو عملية بحث عن

أفضل الطرق للاستفادة من الفرص التقنية المتاحة بالتوازن مع تحقيق الأهداف الصحفية من ناحية ونماذج تحقيق الربح الاقتصادي Profitable Business Models من ناحية أخرى، وذلك في عملية تشهد تطبيق استراتيجيات جديدة تتغير بفعل التداعيات غير المتوقعة وكذلك تحولات العوامل الاقتصادية والثقافية والمؤسسية، حيث انتقد الباحثان الكثير من الدراسات التي ركزت على الإبداع في إدارة غرف الأخبار Newsroom Innovation كانت تنظر للتكامل في إدارة المنصات المتعددة Integration باعتباره الخطوة النهائية التي تكلل نجاح الصحف في توظيف التكنولوجيا وتنويع منصاتها، مستشهدين بتراجع بعض المؤسسات عن خططها نحو الاندماج الكامل، فيما سمياه De - Convergence[1].

وفي ضوء النماذج السابقة التي سعت إلى تأطير أنماط إدارة غرف الأخبار متعددة المنصات ما بين الانعزال الكامل إلى الاندماج الكامل، **يمكن إدراج التعليقات التالية:**

- الابتكار التكنولوجي يعتمد على قرارات اقتصادية ومهنية، ما يعني أهمية دراسة الاندماج ليس كعملية تقودها التكنولوجيا Technology - Driven Process وإنما كعملية تستخدم الابتكارات التكنولوجية لتحقيق أهداف محددة في ظروف خاصة بكل حالة، وهو ما قد يفسر السبب في تباين النتائج التي أفضت إليها مشروعات الاندماج الإعلامي[2]، وظهور نماذج متعددة لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات.

- على الرغم من تباين النماذج التوصيفية لانتقال المؤسسات الإعلامية نحو الاندماج، وتفاوت مستويات التكامل بين المنصات التي تمتلكها المؤسسة الواحدة، من حدود التنسيق المحدود إلى تحقيق الاندماج الكامل، إلا أن تلك النماذج المختلفة تسعى في مجملها إلى استثمار الفرص الجديدة التي توفرها تقنيات الاندماج الإعلامي على مستويات إنتاج الأخبار وتوزيعها واستهلاكها، وللتكيف مع التحولات التي غيرت مزاج المستهلكين وعاداتهم، بما أعاد صياغة السوق الإعلامي بالكامل، لتسعى غرف الأخبار إلى تقديم محتوى متكامل بين منصات متعددة تستهدف الوصول لأكبر قدر من المستهلكين باستخدام أنماط متنوعة من المحتوى وعبر مختلف الأجهزة التي يستخدمونها ليصبحوا

1- Klaske Tameling, Marcel Broersma, De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice, the International Communication Gazette,2013, Vol. 73, No. 1, pp. 19- 34.
2- José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal, Op. Cit.

قادرين على الوصول للمحتوى في أي وقت ومن أي مكان، وهو الهدف الذي انعكس في بنى غرف الأخبار وهياكلها التنظيمية ليظهر ما يسمى بغرف الأخبار المدمجة Integrated Newsroom أو Converged Newsroom.

- على الرغم من تعدد نماذج اندماج غرف الأخبار متعددة المنصات إلا إنها تمحورت بشكل رئيسي حول وجود ثلاث مستويات، نموذج المنصات المنعزلة أو المتوازية، نموذج المنصات العابرة للوسائط أو التعاونية، نموذج المنصات المندمجة بشكل كامل أو التكاملية.

- التجارب العملية هي التي قادت نمذجة أساليب إدارة غرف الأخبار ذات المنصات المتعددة وليس العكس، إذ سعت تلك النماذج لتوصيف حالات انتقال المؤسسات من أنماط الإدارة التقليدية الانعزالية إلى درجات متباينة من التكامل والاندماج، ومن ثم اتجهت لوضع نماذج توصيفية بالأساس، وهو الأمر الذي يكشف عن عدم وجود قواعد بعد لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات، أو نهجًا موحدًا للانتقال دون الغرف المدمجة، إذ أضفت كل تجربة صحفية من خصوصيتها وذاتيتها على الخطوات التي اتبعتها والشكل النهائي الذي استقرت عليه.

- جاءت نماذج الاندماج الكامل لتعبر بالأساس عن دوافع اقتصادية لترشيد نفقات غرف الأخبار، والاستفادة من الآفاق التي أتاحتها التكنولوجيا الحديثة، بحيث باتت تبحث عن استثمار الموارد المتاحة، وعدم توفير فريق عمل لكل منصة على حدة، لما يعنيه ذلك من تكاليف مضاعفة وتكرار للجهود والأدوار، بما يحمله ذلك من تداعيات سلبية تحريرية وإدارية وتسويقية.

- رغم الخلط بين نموذج الوسائط المتقاطعة Cross Media Model والذي تكون فيه كل منصة ذات إدارة مستقلة مع قدر عال من التنسيق بينهم، والاندماج الكامل Full Integration الذي يقوم بالأساس على تشارك الموارد والعمل لكافة منصات النشر دون الانتماء لوسيط بعينه، أي إن تعدد المنصات يكون على مستوى الإنتاج والنشر على السواء، ولكن بشكل عام فقد باتت الدراسات الإعلامية تستخدم مصطلحي Integrated أو Convergent Newsrooms بشكل مترادف للتعبير عن غرف الأخبار التي تتمتع ببنى إدارية وتكنولوجية وتحريرية تسمح بإدارة مختلف المنصات بشكل متكامل.

- إذا كان نموذج التقاطع بين الوسائط Cross - Media Model يركز على تقديم منتجات متعددة الوسائط في إطار من التعاون بين المنصات، فيما كل صحفي يعمل بمكانه في إطار من التفكير الإداري الذي يمنح الأولوية لعمليات الإنتاج الإخباري، فإن النموذج المتكامل Integrated Model يمنح الأولوية للتفكير الاستراتيجي والتخطيط

الهيكلي الذي يعيد بناء شكل العلاقات الإدارية والتحريرية داخل المؤسسة بما يجعل هذه المنتجات متعددة الوسائط تخرج من بيئة متعددة المهارات ذات ثقافة صحفية جديدة لا تعير انتباهًا لنوع المنصة وإنما للخبر ذاته بغض النظر عن وسيط إنتاجه.

– على الرغم من الاهتمام بمفهوم غرف الأخبار المدمجة، باعتبارها النموذج الأمثل لإدارة غرف الأخبار متعددة المنصات إلا أن هناك تجارب صحفية اتجهت إلى العدول عن ذلك الاندماج، وتجارب أخرى عزفت عن الاتجاه إليه وتفصيل أنماط الإدارة التعاونية، وهو الأمر الذي يؤكد عدم وجود نموذج مثالي لإدارة هذا النوع من الغرف ونجاحها وأن الأمر يتعلق في جانب كبير منه برؤية المؤسسة وأهدافها وطبيعة العمل بها.

الفصل الثاني

غرف الأخبار المدمجة

البنية والمكونات

تمهيد:

في عام 2000 أجرى Nisar Keshvani[1]، دراسة على صحيفتي The Age Online الأسترالية وThe Straits Times Interactive السنغافورية، واللتين انطلقتا عام 1995 لتمثلا إصداراين رائدين في مجال الصحافة الرقمية بتلك المنطقة من جنوب شرق العالم، مستهدفًا استكشاف التحديات التي تواجه غرف الأخبار التي تنتج أكثر من وسيط، متخذًا ثلاث عناصر رئيسية للبحث والتحليل وهي المنتج سواء كان رقميًا أو ورقيًا، والقائم بالاتصال من محررين وصحفيين، والسياسات الإدارية للناشر.

وقد توصلت دراسته التي أجراها في توقيت مبكر نسبيًا إلى إن صناعة الأخبار الرقمية Online News Industry تتقدم بخطى سريعة، وأن طاقاتها وآثارها لم تتحقق بعد، فضلاً عن اعتقاده بوجود اتجاه محتوم نحو إنشاء غرف أخبار تكاملية Integrated Newsroom يكون فيها الصحفيين مؤهلين رقميًا ومسئولين عن رفعهم إنتاجهم على شبكة الإنترنت مع طمس المسافات الفاصلة بين الإنتاج النصي والمسموع والمتلفز، وأن ذلك التحول سيواجه تحديات، أهمها انتقال الفكر الصحفي من العمل كناشر للأخبار News Publisher إلى العمل كمقدم للمحتوى المعلوماتي Information Content Provider، فضلاً عن كيفية تحقيق الأرباح من النشر الإلكتروني، وزيادة الاهتمام بالاستثمار في الإعلام الجديد، وابتكار طرق جديدة لتوصيل المحتوى الرقمي، إلى جانب تطوير تطبيقات "لاسلكية" لتفعيل توصيل وإنتاج الأخبار، مؤكدًا أن انتشار الصحافة الرقمية سيرتبط في جانب كبير بتبني الناس للتكنولوجيا كجزء من حياتهم اليومية، نافيًا أن تقضي على نظيرتها الورقية – على الأقل بشكل فوري - إلا أن السوق الإعلامي "سيعاد تعريفه" Redefined ... ويبدو أن تنبؤات تلك الدراسة كانت في محلها تمامًا، إذ كانت تلك المحاور هي عناصر استراتيجيات تطوير الصحف خلال الفترة اللاحقة، وإعادة تشكيل الصناعة الصحفية.

فالواقع يشير إلى اتجاه غرف الأخبار بشكل متسارع نحو النموذج الاندماجي، وتراجع أساليب الإدارة الانعزالية للمنصات المتعددة، ففي الإصدار الثالث لباروميتر الأخبار عام

1- Nisar Keshvani, The Integrated Newsroom: the changing face <phase> of news journalism as we know it, Communication Beyond 2000 Conference, International Association of Mass Communication Research (IAMCR), 17 – 20 July 2000, Singapore.

2010، الذي يجريه منتدى الصحفيين العالمي أوضح 81% من الصحفيين اللذين شملهم الاستطلاع بأمريكا الشمالية أن غرف الأخبار بمؤسساتهم باتت متعددة الوسائط ومندمجة بشكل كامل، فيما أكد الأمر نفسه 56% من الصحفيين اللذين شملهم الاستطلاع بدول أخرى من دول أخرى[1]، وقد سبق أن أشارت نتائج الاستطلاع نفسه لعام 2008 إلى نتائج مشابهة حيث قال 86% إنهم يعتقدون إن غرف الأخبار الاندماجية ستصبح النموذج السائد Norm في المدى القصير (خمس سنوات)[2].

وقد اختلفت تسميات غرفة الأخبار التي تدير منصات نشرها المتعددة بشكل تكاملي، ما بين غرفة الأخبار التكاملية The Integrated Newsroom أو المدمجة Convergent Newsroom أو المنصة التحريرية متعددة الوسائط Multimedia Editorial Platform ولكن المعنى الذي يجمع تلك المسميات يظل واحدًا وهو إنشاء محور واحد لاتخاذ القرارات التحريرية ومسار واحد لتدفق كافة القصص[3].

ويتناول هذا الفصل بالشرح والتوضيح بنية وإدارة غرف الأخبار المدمجة من خلال أربعة محاور رئيسية يركز الأول على بنية تلك الغرف Architecture وكيفية تنظيم الوجود المكاني للإصدارات المختلفة في نطاق واحد يسمح بأعلى قدر من التكامل بينها، ثم يتناول المحور الثاني التسميات الوظيفية والمهام الجديدة التي استحدثتها تلك التحولات ومنظومة المهارات التي باتت لازمة للوفاء باحتياجاتها، فيما يتناول المحور الثالث نظم ودوائر تدفق العمل Workflows، وأخيرًا يعرض المحور الرابع الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في تدفق العمل داخل الغرف وإدارة المحتوى عبر المنصات المختلفة.

1-Marek Miller, Editors are optimistic towards the future (Newsroom Barometer), 6 October 2010, available at: http://forum4editors.com/2010/10/editors-are-optimistic-towards-the-future-newsroom-barometer.

2-World editors forum, Newsroom Barometer 2008, WAN Ifra, available at: http://www.editorsweblog.org/2008/05/06/1-newsroom-barometer-2008-main-results-the-integrated-newsroom-will-be-the-norm

3-Andrea Kirkby, The Integrated Newsroom Has Arrived, Circulation Magazine, July/August 2007, available at:
http://www.inpublishing.co.uk/kb/articles/the_integrated_newsroom_has_arrived.aspx

أولاً: بنية غرفة الأخبار المدمجة Newsroom Architecture

يشير اندماج غرف الأخبار Newsroom Convergence إلى تواجد كافة الصحفيين العاملين في وسائل مختلفة سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية أو تلفزيونية أو غيرها، في نطاق مكاني واحد Workspace بما يشجع التعاون بين تلك المنصات المختلفة، حيث يحضرون الاجتماعات معًا وينسقون التغطيات التي يقدمونها سويًا[1]، في نموذج يقوم على ثنائية المركز والأفرع Hub And Spoke حيث يجمع الصحفيون القصص ثم يروونها بأساليب مختلفة عبر وسائل متنوعة[2].

وقد انعكس ذلك في شكل غرفة الأخبار وبنيتها، حيث باتت عبارة عن مساحات مفتوحة تسمح بأعلى درجات التواصل والتعاون بين المحررين، وحتى التجهيزات المستخدمة فيها أصبح من الضروري أن تكون قابلة للتغيير والتعديل، بما يوفر الحد الأقصى من المرونة والتكيف داخل الغرفة، الذي يسمح بالتغيير والتطوير بنفس وتيرة تغير المنصات وأساليب سرد القصص الإخبارية وعادات استهلاك الجمهور لها، بل إن شكل الأجهزة المستخدمة في هذا النوع من الغرف بات مختلفًا وملائمًا للسرعة المطلوبة للعمل، إذ بات من المهم على سبيل المثال استخدام الأجهزة مزدوجة الشاشات Two-Screen PC في كل ديسك من ديسكات التحرير، الشاشة الأولى للمدخلات Input والثانية للمخرجات Output[3].

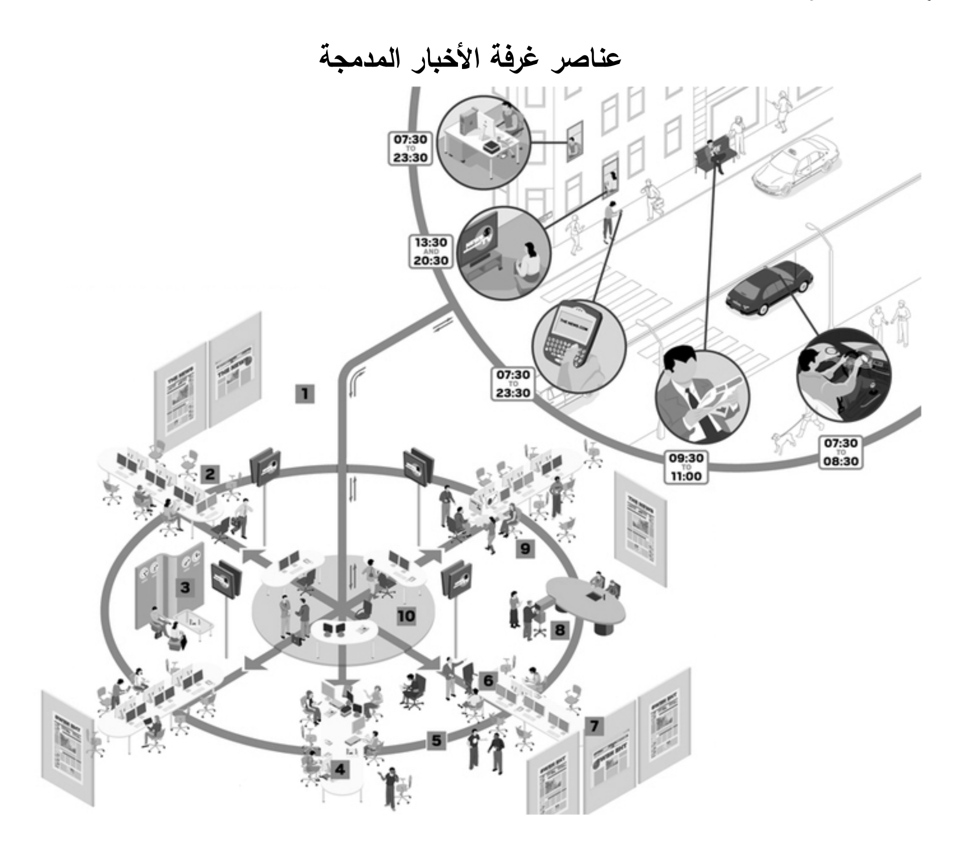
1-Tim Harrower, Media convergence, Inside Reporting, July 2012, available at: http://www.timharrower.com/PDFs/convergence.pdf.

2- Carlos Moreno, What is a Convergence Newsroom?,Tulsa Urban Journalism Workshop, the National Association of Black Journalists-Tulsa, available at: http://www.urbanjournalism.org/conversations/hello-world.

3-Chris O'Brien, Juan Senor, The Community Newsroom,innovation media consulting, available at: http://innovationmediaconsulting.com/files/file/INNOVATIONS%20IN%20NEWSPAPERS%202009-PDF'S/2_%20Newsrooms%20(eng).pdf .

وقد أصدرت الجمعية الدولية لناشري الأخبار Wan - Ifra دليلاً لغرف الأخبار المدمجة بالتعاون مع مجموعة أنوفيشان للاستشارات الإعلامية ضم عشرة عناصر أساسية تتكون منها هذه الغرفة[1].

عناصر غرفة الأخبار المدمجة



1- إزالة الجدران Opens Spaces, Walls Down بحيث يعمل كل الصحفيين في مساحة واحدة مفتوحة، وهو ما اعتبرته المنظمة جزءًا من معادلة إنتاج محتوى جديد، والتي تضم أيضًا الإبداع Creativity والتواصل Communication والتعاون Collaboration.

1- Innovation media Consulting group, Wan Ifra, The Newsroom of the Future, 2010, available at: http://www.pdviz.com/the-newsroom-of-the-future.

2- الاندماج الكامل بين الإصدارات الرقمية وغير الرقمية Fully Integrated On/Offline عبر استراتيجية تمنح إنتاج المحتوى أولوية على منصة نشره ,News First Platform Second.

3- مواعيد التسليم الدوارة Rolling Deadlines توصيل المحتوى إلى الجمهور عندما يحتاج المعلومة وعبر الوسيط الذي يفضلونه.

4- المراقبة المستمرة Radar حيث يتم متابعة الأخبار حول العالم باستخدام الوسائط التكنولوجية بما يتيح مجالاً للبحث عن الأسباب والتوقعات بدلاً من الأسئلة الوصفية التقليدية الخاصة بمن وأين وكم.

5- نظام إشعاعي Radial System حيث يمثل الديسك المركزي أو السوبر ديسك محورًا تتلاقى فيها الأقسام والمنتجات والأفكار، حيث يتولى إصدار التكليفات والتحكم في دورة العمل.

6- المحررون الكليون Macro Editors الذين يديرون فرق عمل المراسلين ويقدمون تغطيات متكاملة بدلاً من القصاصات الإخبارية المتناثرة التي لا تتمتع بأي قدر من التنسيق أو الرؤى الكلية للمعالجة.

7- الحوائط الرقمية Digital Walls شاشات يجرى تحديثها على مدار الساعة وتعرض تحديثات الموقع الإلكتروني والمنافسين والنقاشات الدائرة على شبكات التواصل الاجتماعي والقنوات التلفزيونية.

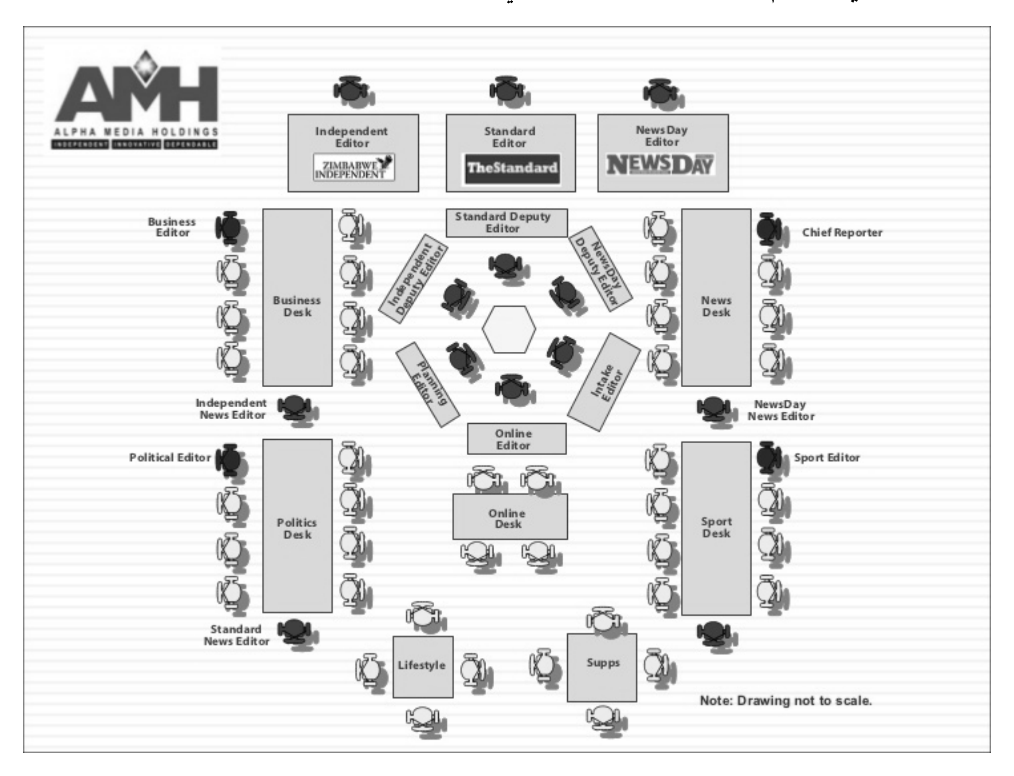
8- ستديوهات صغيرة Mini Studios لتسجيل الصوت والفيديو صغيرة ومتكاملة.

9- الصحافة المصورة Viual Journalism حيث يجلس ديسك الصور والجرافيك بالقرب من السوبر ديسك ويكون مسؤولاً عن العرض المرئي للأحداث وفق مبدأ اعرض ولا تحكي Show Don’t Tell.

10- الديسك المركزي الشامل Super Desk والذي يضم قادة الغرفة يجلسون في مقدمة العمل وليس في غرف مغلقة، حيث يمكن مشاهدتهم والوصول إليهم ويتحملون المسئولية.

وقد انعكست تلك العناصر في تكوين غرف الأخبار التي عمدت إلى تعديل بناها الإدارية والتقنية وكذلك تصميمها وشكلها بما يتواءم مع احتياجات التكامل بين المنصات والتغطية الإخبارية المستمرة على مدار الساعة.

ديسك مركزي وأقسام تعمل لكافة المنصات وفي مساحة مفتوحة بغرفة أخبار Alpha Medi



Source: Mediahelpmedia.Com

وقد وضع Fernando Samaniego مجموعة من القواعد الخاصة ببنية غرف الأخبار المدمجة، وهي[1]:

- **التصميم المفتوح** Open Space: والذي يتيح مساحة حقيقية لتبادل الأفكار وكسر جمود الحواجز الهيراركية التقليدية، إلا إن التصميم يجب أن يراعي ترك مساحة مغلقة

1- Fernando Samaniego, 25 Tips for a Modern Newsroom, 25 July 2009, available at: http://www.fernandosamaniego.com/2009/07/25-tips-for-a-modern-newsroom-1.html.

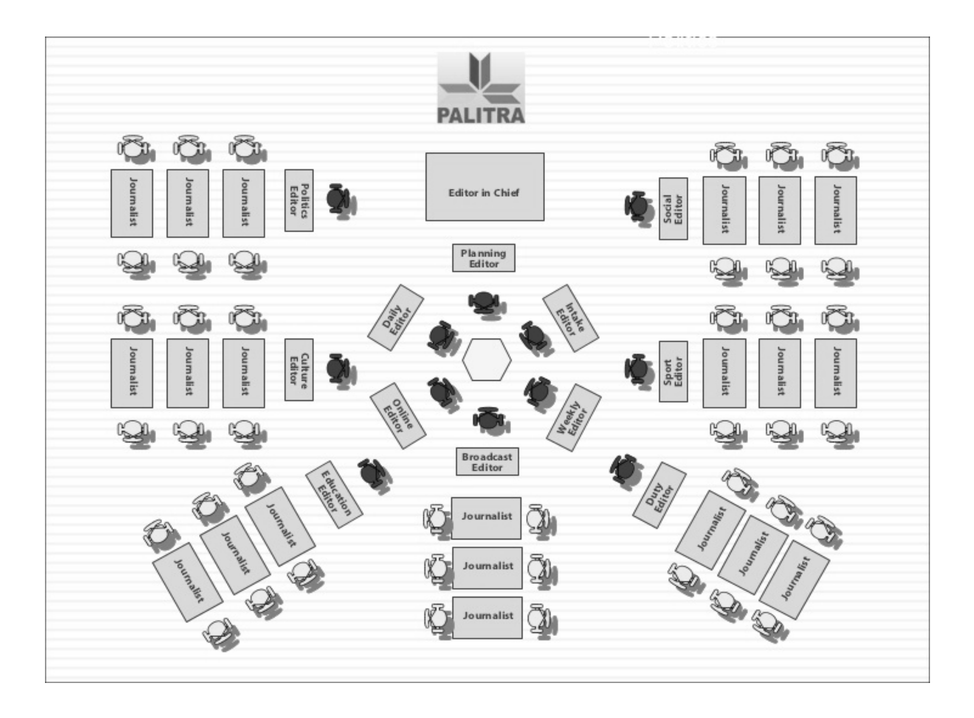
للاجتماع أو إجراء المكالمات الخاصة، ومساحة أخرى غير رسمية (كافيتريا مثلا)، مع الأخذ في الاعتبار استخدام أدوات في الحوائط والأرضية تقلل من الضوضاء.

- **القابلية للتحريك** Movable Layout: أن تكون قطع الأثاث ومقابس الكهرباء والهواتف والانترنت قابلة للتحرك، إذ إن تطورات العمل ونموه قد يجبر على تغيير توزيع فريق العمل داخل غرفة الأخبار، وهو ما يلزمه توفير أثاث وتجهيزات مرنة لتحقيق ذلك التنقل بسهولة ودون تكاليف إضافية.

- **الشفافية** Transparent: إزالة كافة الحواجز بين أجزاء غرفة الأخبار، وفي حالة الحاجة عليها، يمكن استخدام الزجاجمع تجنب أية مواد حاجبة للرؤية حتى في غرف الاجتماعات، وهو التصميم الذي يساعد على التعاون والعمل. وقد قدمت مجلة سبوكس مان ريفيو Spokesman Review تجربة متقدمة في هذا الشأن، حيث سمحت لأعضاء المجتمع بمشاهدة مراحل عمل الجريدة بل وحضور اجتماعات صناعة القرار بها. ولعل هذا النوع من التصميم سيخلق مشكلة للأفراد اللذين يحملون "أجندات" Persons With Agendas، ولكن سعيهم للمصداقية يتطلب تحمل مثل تلك المشاكل.

- **الاعتداد بالسمات المميزة للسوق** Respect The Characteristics Of Your Market: واحترام الخصائص المميزة للسمات المميزة للصحيفة DNA والتي بناها عبر السنين، وعدم اتباع تصميم قياسي قد يؤدي لفقدان ذلك التفرد، أو بمعنى آخر،أن يكون التصميم متكيفًا مع العمل Adapt Your Design To Your Business وليس العكس، فالتصميم الملائم لصحيفة محلية، قد لا يتناسب مع التصميم المناسب لصحيفة اقتصادية أو أخرى للطفل تهتم بالرسوم، الأمر الذي يؤثر في مجمله على تصميم الغرفة.

بزيمبابوي Paltira التصميم المفتوح لغرفة أخبار



Source: Mdiahelpmedia.Com

ويعتبر David Brewer أن هناك مكونين رئيسيين في غرف الأخبار المدمجة، الأول الديسك المركزي Super Desk الذي يباشر عمليات القيادة والتحكم ويعد المسئول عن صياغة طابع وصوت واحد للعلامة التجارية الصحفية عبر كافة منصاتها والعمل على مشاركة الموارد وخلق تواصل فعال، والثاني وحدة التخطيط المدمجة Converged Forward Planning Unit والتي تقوم بتحضير مواد للنشر مستقبلاً في منصات متعددة وبشكل متكامل[1].

1- An Online interview with David Brewer, International media strategy consultant,6 August 2015.

وحدد Senor & O’Brien مجموعة من العناصر التي ينبغي أن تتواجد بغرفة أخبار مندمجة بشكل كامل A Fully Integrated Newsroom **بحيث تضم**[1]:

- **الديسك الرئيسي** Hub Or Super Desk**:** حيث يجلس قادة العملية التحريرية The Chiefs وفي مكان مفتوح بحيث يمكن رؤيتهم والتواصل معهم، وتكون مهمته الرئيسية التركيز على الخطط التحريرية والجمهور المستهدف، مع تحسين الرقابة على الجودة، وحفز سرعة النشر والوصول لمستهلكي الأخبار، وتحقيق أفضل إدارة للموارد وخفض النفقات، بالإضافة لاستكشاف الفرص المحتملة واستحداث منتجات جديدة.

- **الديسك الابتكاري** Innovation Desk**: وهو** وسيلة لإدخال الابداع والتجديد إلى قلب غرفة الأخبار، وعدم تبديد كل طاقة العمل في إدارة العمليات الحالية وإتاحة مساحة للتطوير، لاسيما مع التغيرات السريعة في مؤسسات الإعلام والأخبار، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال فريق يخضع لإشراف مدير للتطوير Director Of Innovation وتكون مهمته تحديد Identify واختبار Test الأدوات والمنتجات والمنصات والأفكار الجديدة، بما يوفر نظامًا واقعيًا ومتطورًا لتعزيز الابداع المستمر ينعكس على الجوانب المادية Physical والذهنية Mental لغرفة الأخبار. ويتم وضع هذا المكتب داخل غرفة الأخبار، ويضم فريقه مبرمجين وصحفيين ورسامين وقادة المشروع الصحفي، ويعملون من أجل نقل الخبرات بين المنصات المختلفة وتقديم المنتجات الجديدة التي تعكس التغير المستمر في طرق تفاعل وتواصل وتشابك الجمهور أو ما بات يسمى المجتمعات Communities التي تتفاعل مع هذا المحتوى.

- **الديسك الرادار** Radar Desk**:** والذي يستخدم التكنولوجيا في مراقبة الأحداث، بالتركيز على تساؤلي (لماذا) و(ماذا بعد؟) في مقابل (من) و(أين).

- **ديسك مجتمع الوب** Community Desk: الذي يقوم بمهام مراقبة Monitoring وضبط Moderating وإدماج Integrating تعليقات والصور والفيديوهات والإشارات Tips والآراء الخاصة بالجمهور في كل صفحة وقسم سواء بالجريدة أو الإعلام الرقمي.

1- Chris O’Brien, Juan Senor, The Community Newsroom, Innovation Media Consulting, available at: http://goo.gl/EYQHYg

- **ديسك التكليفات** Assignment Desk: الذي يعد مصدر التخطيط والتكليف بالمؤسسة، حيث يعتمد عليه الديسك الرئيسي في المتابعة المستمرة لأماكن إيفاد المحررين والمصورين والمراسلين والتنسيق بين جداول العمل الخاصة بهم.

- **ديسك الجرافيك** Graphic Desk: يتم وضع الديسك الخاص بالصور والانفوجراف إلى جانب الديسك الرئيسي حيث يتم إنتاج الصحافة المرئية، وهو ما يطبق قاعدة اعرض ولا تخبر Show, Don't Tell.

- **الحوائط الرقمية** Digital Walls: شاشات كبيرة في غرفة الأخبار تظهر ما تعرضه المواقع التابعة للصحيفة وصفحاتها على الشبكات الاجتماعية بما يمنح الصحفيين شعورًا وتفاعلاً مستمرًا مع عمليات تدفق الأخبار بوسائطها المختلفة، وكذلك تقديم عرض بصري Visual Representation للمناقشات الدائرة في المجتمعات الإلكترونية المتواصلة مع الصحيفة، وهو ما يحمل أهمية كبيرة لا تقل عن أهمية متابعة الأخبار المنشورة على المواقع أو وسائل الإعلام المنافسة. وفي صحف مثل الديلي تليجراف تظهر تلك الشاشات الصفحة الرئيسية للموقع التي يتم تحديثها على مدار الساعة، وكذلك الإحصاءات الخاصة بعدد مرات الدخول على الموضوعات، والأكثر شعبية منها سواء يوميًا أو شهريًا وكذلك ربع سنويًا، وهي الشاشات التي ترسخ العلاقة بين طاقم العمل والمحتوى الذي ينتجونه بإطلاعهم المستمر على مقروئيته[1].

- **ديسك الترويج** Viral Desk: وهو عنصر أساسي في التواصل مع جماهير جديدة من خلال فريق يتخصص في نشر المحتوى على كافة المنصات الإلكترونية مثل مواقع التشبيك والمدونات وقنوات الفيديو العامة ومحركات البحث، فبدلاً من انتظار مجيء الجمهور، يتم ضخ المحتوى له حيثما يكن هو.

- **غرف الاجتماع العامة** Public Gallery - Conference Rooms: باتت غرف الأخبار أماكن مفتوحة Open Spaces داخليا وخارجيا. كل غرفة أخبار يجب أن تتضمن معرض عام Public Gallery تنعقد فيها اجتماعات فرق العمل والمؤتمرات الصحفية والعروض التي يتم تقديمها بشكل يومي.

1- محمد عهدي فضلي، الصحافة الإلكترونية: الواقع والمستقبل، بدون ناشر، 2009، ص 78.

- **ستديوهات راديو وتلفزيون صغيرة ومدمجة** Integrated Mini Tv - Radio Studios: وهي الاستديوهات التي تتواجد حول هذا النظام الشعاعي Radial System حيث تنبع الأقسام والأفكار والمنتجات من الديسك الرئيسي Super Desk الذي يقود ويتحكم في تدفق الأخبار، وفقًا لقاعدة المحتوى أولاً والمنصة ثانيًا Content First, Platform Second.

- **مكاتب الاتصال الساخن** Hot Desks: مهمة هذه المكاتب التواصل مع كتاب الأعمدة والمحررين الأسبوعيين والصحفيين بالقطعة أو بمعنى أشمل كل من لا يستدعي الأمر وجودهم بصفة دائمة داخل غرفة الأخبار ويمكن التواصل معهم من خلال الانترنت.

وتجدر الإشارة إلى أن تصميم غرف الأخبار المدمجة لم يكن أمرًا وظيفيًا جامدًا، وإنما عمدت بعض المؤسسات إلى إضفاء لمسة معمارية تعبر عن المفاهيم التي ترغب في التعبير عنها، فصحيفة Der Standard النمساوية على سبيل المثال، عمدت إلى التعبير عن مفاهيم الانفتاحوالمشاركة واللامركزية في غرفتها التكاملية الجديدة، فاختارت لها تصميمًا يتواءم مع تطور وظيفتها كمركز لاستقبال وتوليد الأفكار ثم صياغتها وبثها عبر إصداراتها اليومية ومنصاتها الإلكترونية، وهو التصميم الذي تم استيحائه من فكرة "الآشعة" التي تنتهي لنقطة مركزية واحدة تتمثل في غرفة اجتماعات كبيرة، للتعبير عن التدفق الذي ينتهي إلى ذلك المكان حيث تتم فيه مناقشة الأفكار وصناعة الخبر، وهي الفكرة التي انعكست في الألوان وشكل الأثاث المكتبي وترتيبه، حيث تم ترتيب الغرفة على مساحة واسعة تم استغلالها بشكل جيد عن طريق تصميمات الأثاث الموفرة في المساحات، كما تم تصميم وحدات فرعية مفتوحة لعقد الاجتماعات لتسهيل العمل والوفاء بمتطلبات التواصل داخل الغرفة[1].

1- Retail design blog, Der standard newsroom, 22 May 2013, available at:
http://retaildesignblog.net/2013/05/22/der-standard-newsroom-by-idfl-d-o-o-vienna/

جانب من غرفة أخبار **Der Standard** النمساوية



ثانيًا: مهام ووظائف جديدة

فيما سادت التسميات التقليدية على العاملين بغرف الأخبار التقليدية كالمراسل Reporter والمحرر Editor والمحرر المراجع Copy Editor، شهدت غرف الأخبار المدمجة استحداث مسميات جديدة وكذلك تغيرت مهام وظائف قائمة، في مقدمتها رئيس التحرير Editor In Chief الذي بات مسؤولاً عن منصات المؤسسة المختلفة الرقمية أو المطبوعة، ويعاونه في بعض النماذج الإدارية رئيس التحرير التنفيذي Executive Editor، وكذلك رئيس القسم الذي بات يسمى في بعض الهياكل الإدارية محرر موضوع Topic Editor والذي يكون مسؤولاً عن إنتاج المحتوى الخاص بمجال معين (فنون – سياسة عالمية ... إلخ) للمنصات المختلفة وإدارة فريق العمل الخاص بذلك إدارة كاملة، وكذلك المحررين Reporters الذين باتوا لا ينتمون إداريًا لمنصة معينة (محرري المطبوع أو محرري الوب) ولكنهم ينتمون لموضوع أو مجال (محرري الفن – محرري السياسة الدولية ... إلخ)

ويقدمون الخدمة الصحفية الخاصة بذلك المجال لكافة المنصات (موبايل – مطبوع – وب – فيديو ... إلخ).

كما أدى استخدام التقنيات الرقمية في غرف الأخبار إلى تداخل الوظائف والمهام، وترك أثره على الموارد البشرية باستحداث وظائف تعنى بشئون التكنولوجيا والدعم التقني، وكذلك الآليات التنظيمية من حيث صياغة مهام الوحدات وتحديد التوصيفات الوظيفية، فضلاً عن التعديل في الهياكل الإدارية سواء بالإلغاء أو الاستحداث أو التطوير[1].

ويمكن في هذا المجال الإشارة إلى أربعة نقاط هامة ترتبط بالكادر البشري في إدارة التغيير بغرف الأخبار، تتمثل في تعدد المهارات Mutli - Skilling والاستثمار في التدريب وتغيير ثقافة العمل، فضلاً عن استعراض المسميات الوظيفية الجديدة التي باتت سائدة في غرف الأخبار متعددة الوسائط.

1– تعدد المهارات

أصبح العمل لكافة المنصات Neutral Platform وتعدد المهام Multi - Tasking وتعدد المهارات Multi - Skilling مفاهيمًا رئيسية تحكم التنظيم الإداري داخل غرف الأخبار الحديثة، وهو ما يجعل الصحفي وحدة عمل متكاملة Business Unit يمكن أن يقوم بمهم أو أكثر من كتابة الخبر والتقاط الصور والفيديو والمقاطع الصوتية ثم يحرر وينشر، كما قد يدير التعليقات ويجمع الإحصاءات ويبني قواعد البيانات، وهو ما يتطلب مهارات تقنية متعددة يسعى الصحفيون لاكتسابها لتطوير فرصهم الوظيفية، بل إنهم باتوا ينظرون لها كضرورة للحفاظ على مستقبل الصحافة، إذ أجرت صحيفة The Alliance Australia الأسترالية مسحًا على 1669 من عامليها أظهر أن 53% متفائلين بشأن مستقبل الصحافة وأنهم على وعي بالإمكانات التي تتيحها الصحافة الرقمية والوسائط المتعددة وكذلك المتطلبات الوظيفية التي تحتاجها[2].

وقد أدى ذلك لظهور مصطلح الصحفي الاندماجي Fully Converged Journalist والذي يمتلك المهارات اللازمة لفهم كيفية كتابة القصة الإخبارية عبر أكثر من وسيلة،

1- فراس محمد العزة، بلال ديب، غرف الأخبار الحديثة والاستفادة من التقنيات الجديدة في مجال الأخبار، سلسلة بحوث ودراسات إذاعية، تونس، 2013، العدد 75، ص 12 – 16.

2-Andrew Lancaster, The Multi-Skilled Technology Journalist, 3 May 2014, available at: http://www.justbusiness.today/changing-nature-of-journalism/

حيث لا يكتفي بجمع المعلومات من المصادر البشرية فقط ولكنه يقوم أيضًا يتعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي ومحركات البحث ويتابع تدفق الأخبار بشكل لحظي، كما إنه قادر على تحديد الصيغة المناسبة لكل منصة بدءًا من النشر السريع على تويتر حتى إنتاج القصص المعمقة للإصدار المطبوع، فضلاً عن قدرته على إنتاج الوسائط المتعددة[1].

ففي غرفة الأخبار متعددة الوسائط Multimedia يكون الصحفي أيضًا متعدد المهارات Multiskilled حيث يمكنه كتابة الأخبار للجريدة أو الموقع، والتقاط الصور وتسجيل الفيديوهات، ليتحول إلى منتج للمحتوى Content Producer قادر على اختيار أفضل وسائل عرض الأخبار وأكثرها فعالية من بين وسائل متعددة، قادر على التعامل معها بكفاءة، وهي الأمور التي أظهرت مفهوم الصحفي القادر على التعامل مع الاندماج Convergened Rporter وهو الطرح الذي عارضه البعض من منطلق أنه لا يمكن لشخص أن يعمل بنفس الكفاءة في كافة الأصعدة الإعلامية[2].

ويرى Rapp (2011) أن العمل الصحفي لمنصات متعددة فرض مهامًا جديدة وأعباء إضافية على الصحفيين مقارنة ببيئات العمل الصحفي التقليدية، إلا أن ذلك لم يمنع تقديرهم لدور التوسع إلى منصات جديدة في تحسين جودة المحتوى المنشور[3].

وقد أجرى Sue Wallace (2013) تحليلاً لمجموعة من المقابلات التي تم إجرائها عام 2009 وعام2010 وعام2011 مع صحفيين، ... ومحررين، ... ومديرين بثلاث غرف أخبار إقليمية تابعة لهيئة الإذاعة البريطانية، وذلك لاختبار تأثير تعديد مهارات Multiskilling العاملين بها على كفاءتهم، وقد توصل إلى اتباع تلك الغرف استراتيجيات متعددة لتمكين صحفييها من العمل عبر منصات النشر المختلفة، من إذاعة وتلفزيون وإنترنت، بخلاف التعامل مع شبكات الإعلام الاجتماعي، وأن عاملاً التدريب والخبرة أثرا بشدة على تجاوب الصحفيين لتلك السياسات وكفاءتهم، فضلاً عن الاعتبارات المتعلقة

1-Hannah Waldram, What is a fully converged journalist?, NCTJ Journalism Skills Conference, 3 Dec. 2013, available at: https://hrwaldram.wordpress.com/2010/12/03/what-is-a-fully-converged-journalist-%E2%80%93-nctj-journalism-skills-conference-2010/

2- Tim Harrower, Media convergence, Inside Reporting, July 2012, available at: http://www.timharrower.com/PDFs/convergence.pdf.

3- Stephanie Rapp, Mobile and tablet media platforms: effects on editors at print publications, Master Thesis, the Faculty of the Graduate School, the University of Missouri-Columbia, 2011, available at: https://goo.gl/gOmlep

بالموهبة والميول الفطري، منوهًا إلى إن تلك السياسات لم تقض تمامًا على التخصص داخل غرف الأخبار ولم تنه وجود الصحفي المتخصص المحترف The Craftsman Specialist، ولكنه اعتبر تلك السياسات التي تحمل الصحفي أعباءً جديدة فضلاً عن الاتجاه لتخفيض العمالة تمثل ضغوطًا جديدة على العاملين بغرف الأخبار ستؤثر حتمًا على جودة مخرجات الغرفة الإخبارية[1].

ويؤخذ في الاعتبار أن الاندماج لا يعني أن كل صحفي يعمل جزءًا من كل شيء، ولكن الاندماج يعني تعدد المهارات حيثما كان ذلك ملائمًا، مع الإبقاء على مهارات خاصة لفريق كل منصة Platform - Specific Craft Skills لتقديم قيمة مضافة للمحتوى[2].

2- الاستثمار في التدريب

مع تحول المؤسسات الصحفية التقليدية إلى منصات متعددة لتوصيل المحتوى للجمهور على مدار الساعة من خلال غرف أخبار مدمجة، ظهر مفهوم جديد للصحفي متعدد المهارات والمهام Backpack Journalist والذي يستطيع الكتابة والتغطية والإنتاج للمواد الإعلامية لأكثر من وسيط في الوقت نفسه، ما دفع المؤسسات التدريبية والتعليمية لتطوير برامجها من أجل استيعاب هذا المفهوم[3].

فقد صاحب التطور في مهام الصحفيين والأدوار الموكلة إليهم اهتمامًا كبيرًا بعمليات التأهيل والتدريب، وباتت الإدارة الصحفية مهتمة بأن يدرك كل صحفي أنه مطالب بتعديد مهاراته لموافاة احتياجات البيئة الإخبارية متعدد المنصات، سواء بإدراج ذلك في عقودهم، أو بتوفير التدريبات اللازمة لهم بشكل ملزم[4]، ما دفع المؤسسات لتخصيص

1- Sue Wallace, The complexities of convergence: Multiskilled journalists working in BBC regional multimedia newsrooms, International Communication Gazette, Vol. 75 No. 1, 2013, pp. 75 : 99.

2- An Online interview with David Brewer, International media strategy consultant, 6 August 2015.

3- محمود علم الدين، أساسيات الصحافة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، (القاهرة: المكتبة المصرية، 2009)، ص 49.

4- David Brewer, Creating a converged news operation, Media Helping Media,13 Aug. 2012, available at:
http://www.mediahelpingmedia.org/training-resources/media-strategy/220-how-to-set-up-a-converged-news-operation.

جزء من ميزانيتها لهذا الغرض والحفاظ على معدل منتظم ومتنوع وكفء من التدريبات التي يحصل عليها صحفييها.

فبينما أوضح مسح لمعهد بوينتر الأمريكي عام 2002 أن ثلثي الصحفيين الأمريكيين بأنهم لا يخضعون لأي نوع من التدريب بانتظام، أظهر استطلاع آخر للمعهد أجراه خلال شهري يونيو ويوليو 2014 على 31 غرفة إخبارية بالولايات المتحدة الأمريكية، أن ثلثي الصحفيين قد تلقوا تدريبًا خلال آخر 12 شهرًا في مجالات مختلفة جاء على رأسها الموضوعات ذات الصلة بالإعلام الرقمي، منهم 56% يشعرون بالرضا تجاه التدريب الذي تلقونهكما قال 58% أن مديريهم يدعمون ويشجعون تدريبهم، في تعبير عن تزايد اهتمام المؤسسات الإعلامية بصقل قدرات كادرها الصحفي[1].

3- تغيير ثقافة العمل

اعتمدمعهد بحوث القارئية بجامعة نورث ويسترن الأمريكيةعلى دليل الثقافة المؤسسية The Organizational Culture Inventory OCI لدراسة الأنماط الثقافية السائدة في الصحف، والتي تعبر عن القيم المشتركة والمعايير السلوكية المتوقعة أو المطلوبة ضمنًا من العاملين، معتبرًا إياها عاملاً هامًا في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وهي الأنماط التي قسمها إلى ثقافات بناءة Constructive Cultures والتي تعبر عن القدرة على التكيف وقبول التغيير مع درجات عالية من الإنجاز والتشجيع، مقابل ثقافات دفاعية Defensive Cultures سلبية Passive بل وعدائية Aggressive والتي ينفذ فيها العاملون التعليمات مع هامش محدود من الابتكار والتجديد[2]، وهو التصنيف الذي يلقي الضوء على أثر ثقافة العمل السائدة في حفز التغيير وتشجيع تبني أنماط جديدة من العمل والتنظيم.

فمقاومة التغيير تعد أهم العقبات التي تقف أمام تحديث غرف الأخبار، والتي لابد ن تواجهها رؤية واضحة لدى الإدارة العليا بشأن المسؤوليات والأهداف في معركة لكسب

1- Poynter Institution, Knight Foundation, Constant training: New normal or missed opportunity?, 2014, pp. 4 – 18.

2- The Readership Institute, Impact Study: How Participating Newspapers Fit Into Cultural Types, Human Synergistics/Center for Applied Research, Northwestern University, July 2000, available at:
http://www.readership.org/culture_management/culture/data/final_culture_report.pdf

القلوب والعقول معًا[1]. فالتحول نحو أنماط إدارية حديثة لا يتطلب إكساب الصحفي مهارات جديدة فحسب، وإنما يعمد في جانب كبير منه إلى تغيير ثقافة العمل داخل غرفة الأخبار، وتبني المنصات الرقمية الجديدة واستيعاب التحولات الدراماتيكية في أنماط الاستهلاك الإعلامي، وهو ما قد يكون أحد العوائق الرئيسية أمام التحول باتجاه غرف الأخبار المدمجة فيما يسمى مقاومة التغييرResistance To Change، فعلى الرغم من إن التطورات الحديثة تتطلب من الصحفي أن يكون متعدد الجوانب Versatile قادرًا على مواكبة تطور الوسائل واندماجها، إلا أن كثيرين من الصحفيين قد يكونون أقل استجابة لتغيير أساليب في العمل تعودوا على اتباعها طويلاً[2].

وفي دراسة حالة أجراها Ryfe (2009)[3]، على جريدة ديلي تايمز الأمريكية The Daily Times، رصد فيها الصعوبات التي واجهت إدارتها التحريرية في تحويل نمط الإنتاج الصحفي من التركيز على الأخبار اليومية Beat Reporting إلى الإنتاج غير التقليدي والبحث فيما وراء الأخبار Enterprise Reporting، توصل الباحث إلى أنه على الرغم من توجيهات الإدارة بالالتزام بهذه التحولات لكنإن ما حدث كان العكس تمامًا، حيث زاد معدل الإنتاج الخبري وتناقص الإنتاج غير التقليدي الاستقصائي، وهو ما أرجعه الباحث إلى ما سماه البنية العميقة لجمع الأخبار اليومية The Deep Structure Of Daily News gathering وعدم استعداد وكذلك عدم قدرة الصحفيين على تحمل تكلفة استبدالها، إذ أوضح أن بنية الأخبار اليومية تقوم كغيرها من البنى الاجتماعية على مجموعة من القواعد والتخطيط والأدوات والإجراءات، وهي القواعد Codes التي توجه الصحفيين وتساعدهم في اتخاذ قرارتهم وتبني نماذج للعمل Templates خلال عملية جمع الأخبار اليومية. وعلى جانب آخر فإن احتمالات استجابة الصحفيين للتغيير بالتضاءل عند النظر إلى الجهود الكبيرة التي قاموا بها على مدار وقت طويل لاستيعاب قواعد العمل القائمة والتمكن منها، والتي شكلت مفاهيمهم إزاء عمليات جمع الأخبار ومعايير النجاح والفشل، ما يجعل من

1- An Online interview with David Brewer, Op. Cit.

2- Konstantinos Saltzis, Roger Dickinson, Inside the changing newsroom: journalists' responses to media Convergence, Emerald insight, Aslib Proceedings: New Information Perspectives,Vol. 60 No. 3, 2008, pp. 216 - 228.

3- David M. Ryfe, Structure, agency, and change in an American newsroom, Journalism, Vol. 10, No. 5, pp. 665 - 683.

الصعوبة بمكان تجاوبهم في تغيير تلك القواعد أو اتباع نظم جديدة، ما يمنح قوة لذلك الروتين تتجاوز الأهداف التي وضع من أجلها.

كما ترى Klagsbrun (2014) أن سيطرة الثقافة التقليدية في إدارة الأدوات الرقمية الجديدة أدى لتقليل فعاليتها واستخدامها بشكل يضيف للعملية التحريرية، وذلك لأسباب تتصل بنظم وثقافة العمل وإدراك الصحفي لنفسه باعتباره مانحًا للمعلومة Information - Giver وحارس بوابة Gatekeeper، مشيرة إلى وجود فارق بين الاعتراف بقيمة هذه الأدوات التكنولوجية كقيمة مضافة، أو اعتبارها مجرد قنوات جديدة لنشر المحتوى والتأثير على درجة مشاركة الجمهور، وهو الفارق بين الإذعان لتأثيرها وتغيير ثقافة العمل بناء على ذلك، أو تطويعها كأداة لخدمة ثقافة العمل القائمة، ليبقى الرهان على كيفية استخدام هذه التقنيات في العمل الصحفي ونوعية العلاقة التي أنشأتها بين الصحفي والجمهور[1].

4- مسميات وظيفية جديدة

وبالبحث في التجارب المختلفة، وكذلك إعلانات الوظائف التي تنشرها المؤسسات الصحفية والمهام والمسئوليات التي تحددها لكل منها، يمكن إدراج مجموعة من الوظائف الجديدة داخل غرف الأخبار الحديثة أخذًا في الاعتبار وجود تغيراتمن مؤسسة لأخرى، ليس فقط على مستوى المسمى، ولكن أيضًا في تبعيته الإدارية والمهام الموكلة إليه، **ولكن يمكن بشكل عام أن نذكر منها:**

- **مدير المحتوى** Head Of Content: وأحيانًا يسمى مدير الأخبار News Director أو Contet Coach وهو المسئول عن إنتاج المادة الصحفية الخام التي يتم تكييفها بأشكال مختلفة لتناسب منصات النشر المختلفة، ولكنه يعد محور وصلب العملية الإخبارية حيث يعد يعد محور غرفة الأخبار والمسؤول الأول عن إنتاج المحتوى والمفوض من قبل رئيس التحرير لإدارة دولاب العمل اليومي والتخطيط المستمر، كما أنه المسئول الأول عن تحديد

1- Elisheva Weiss Klagsbrun, The New News: Vision, Structure, And The Digital Myth In Onlinejournalism, Phd Dissertation, University Of Southern California, Faculty Of The Graduate School, May 2014, pp. 140 – 142.

المنصة المناسبة للنشر وكذلك التوقيت المناسب لذلك، ومتابعة الجودة والتحقق من استيفاء احتياجات المحررين[1].

- **مسؤول منصة نشر**Platform Editor: وهو المسؤول عن منصة النشر (جريدة – موقع – موبايل – إعلام اجتماعي) وتوصيل المنتج الصحفي للجمهور المستهدف منها، على أن يكون على دراية كاملة بكافة نقاط قوتها ودرجة وصولها لجمهورها واحتياجاتهم وكذلك سماتهم الديموغرافية، ويتمثل دورهم الرئيسي في توليد الأفكار وتنفيذها بالتعاون مع المحررين المسؤولين عن إعداد الموضوعات (درجة وظيفية أقل) وكذلك مديري المحتوى (درجة وظيفية أعلى)[2].

- **مسئول التعزيز المتبادل** Cross Promo Producer**:** وهو منصب استحدثته "بي بي سي" عام 2008 للتأكد من التعزيز المتبادل بين المنصات المختلفة بما يضمن تحقيق الحد الأقصى من الأثر المطلوب Maximum Impact ومعرفة الجمهور بالبدائل المتنوعة لمعرفة الأخبار والمعلومات والتي تجمعها علامة تجارية واحدة، وتعد تلك الوظيفة أكثر ملاءمة للمؤسسات الإعلامية الكبرى التي اعتاد موظفوها على العمل لمنصة واحدة[3].

- **محرر التخطيط** Planning Editor: وهو المسئول عن متابعة الموضوعات الحصرية والملفات الخاصة وضمان وجودها على قائمة أعمال الأقسام المختلفة، مع متابعة التقدم في إنجازها، من أجل تقديم إنتاج خاص Unique Content يضمن دور المؤسسة في طرح القضايا الهامة على الرأي العام Issue - Led Journalism حيث يقوم بالربط بين التحليلات الخاصة باتجاهات القراء ومدركاتهم وأولوياتهم من ناحية، واستراتيجيات تقديم المحتوى بالغرفة من جهة أخرى[4].

1- Fairfax media, editorial newsroom review: staff information pack, June 2012, available at: http://resources.news.com.au/files/2012/06/27/1226409/828527-fairfax-editorial-newsroom-review-staff-information.pdf.

2- Ibid.

3 -Thevanayagam Thevananth, media evolution and convergence, 3 Jan 2012, available at: http://www.slideshare.net/Thevananth/1-media-evolution-and convergence.

4- Jim Romenesko, Here Are the Job Descriptions for Gannett’s Newsroom of the Future, 8 Aug. 2014, availale at: http://goo.gl/yHl1LA.

- **محرر المخرجات الصحفية Output Editor:** وهو المسئول عن متابعة الجودة Quality Control لكافة المنتجات الصادرة عن غرفة الأخبار من أجل الحفاظ على سمعة العلامة التجارية وضمان التحري والدقة والتوازن.

- **مدير الموارد** Newsroom Resource Manager NRM: وهو يكون مسئولاً عن تسهيل مهمة الديسك المركزي، عبر إدارة مسارات تدفق العمل والتنسيق بين الأفراد والمواعيد والمشروعات، سواء كان ذلك في أبعاد إدارية وتنظيمية أو أبعاد تحريرية تتضمن إنتاج المحتوى، بمعنى آخر يمكن القول أنه يحافظ على العمل الاندماجي والجماعي داخل الغرفة وتنظيم استخدام الموارد بشكل تشاركي وضمان إنتاج في تعاون وتناسق، دون إزدواجية في الجهد، وبما يخدم الأولويات التي يضعها الديسك المركزي Allocating Effort[1].

- **محرر المتابعة Intake Editor:** يتابع وسائل الإعلام المحلية والدولية وكذلك الوكالات والمراسلين، ويقوم بإمداد الديسك المركزي بالأخبار الجديدة أي إنه أشبه بأذن وعيون الغرفة أو رادار المتابعة، حيث يكون مسئولاً عن تحديد الأولويات الإخبارية، والتركيز على الأخبار العاجلة ووضع خطة ملائمة لتغطيتها الفورية والتجاوب السريع مع الطوارئ.

- **المحررون الكليون** Macro Editors: تأتي أهمية العمل الجماعي مع ما يمكن تسميتهم بالمحررين الكليين اللذين تكون وظيفتهم التواصل والعمل مع فرق المراسلين ومراسلي الشارع[2].

- **منتج الوب Web Producer:** وهو الشخص المسئول عن تكييف الموضوعات لتلائم النشر الرقمي بإضافة الوسائط والوسوم والروابط وغيرها من السمات.

- **محرر التواصل الاجتماعي** Community Engagement Editor: لا يقتصر دور هذا المحرر على التعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي فحسب، وإنما تحقيق التواصل مع مجتمع الصحيفة الرقمي، وإدارة النقاش بداخله، وذلك باستخدام طيف واسع من

1- Miles33, GN3 Newsroom manager, available at: http://www.miles33.com/GN3-Newsroom-manager.
2- Chris O'Brien, Juan Senor, Op. Cit.

الأدوات، بما يحول مفهوم العمل من التمركز حول فيسبوك وتويتر إلى مفهوم مجتمع الوب الذي يتمتع بأكبر قدر من الاشتباك والتفاعل مع المحتوى[1].

- **صحفي الوسائط المتعددة** Multimedia Journalists: والذي يتفاعل مع الجمهور ويستخدم طرق مختلفة لرواية الخبر عبر الفيديو Videography والصور Photography والتسجيلات الصوتية Audiocasts التصميمات البصرية للبيانات Data Visualizations إلى جانب التغريدات المباشرة Live Tweeting والتدوين Blogging[2].

- **محرر التكليفات** Duty Editor: والذي يسمى أحيانًا محرر اليوم Editor Of The Day، ويتبع محرر الأخبار News Editor وينوبه في غيابه، وتجمع تلك الوظيفة بين المهام التحريرية والإدارية ويضطلع بها أحد كبار الصحفيين الذي يتولى كافة القرارات التنفيذية اليومية Day - To - Day Decisions والمتصلة بتحديد المحتوى الذي سيتم نشره وبأي شكل، مع تكليف المحررين بمهامهم اليومية، وعادة ما يكون بالمؤسسة أكثر من محرر بتلك الوظيفة يختص كل منهم بفئة إخبارية معينة.

- **شبكات الاتصال النشطة** Active Networks: هم أشخاص تختلف مسمياتهم من مؤسسة لأخرى، ولكن تكون وظيفتهم الرئيسية في نقل المعلومات والخبرات والأشخاص بما يمثل قيمة مضافة، وهو النقل والتشبيك الذي لا يضع احترامًا للدرجات أو الهياكل الوظيفية وقنوات العمل التقليدية، وبما يجعلهم مصدر للطاقة والحركة Energizers ويزيد فرص نجاح المشروع، وهو الأمر الذي قد يجد مقاومة من جانب الأشخاص والقيادات السلطوية التي لا تحب هذا النمط من العمل وتكن احترام كبير لقنوات العمل التقليدية Established Channels Of Communication ما يستدعي الحرص على عدم وضع مسئولي التواصل Networkers تحت قيادتهم[3].

وبخلاف هذه المسميات الوظيفية السائدة، فقد اختصت بعض تجارب غرف الأخبار المدمجة باستحداث مسميات معينة لمشروعاتها مثل وظيفة مدير الثقافة والتغيير

1- Megan Garber , What Voice of San Diego wants in an "engagement editor", NeimanLab, 31 March 2010, available at: http://www.niemanlab.org/2010/03/what-voice-of-san-diego-wants-in-an-engagement-editor/

2- Idea lab heritage, Glenn Gilbert, 'architect of the modern newsroom' in Michigan, to retire after 45 years, available at:http://idealabheritage.wordpress.com/2013/12/23/glenn-gilbert-architect-of-the-modern-newsroom-in-michigan-to-retire-after-45-years/

3- Fernando Samaniego, Op. Cit.

Director Of Culture And Change، التي استحدثتها صحيفة Atlanta الأمريكية، وهو الشخص المسؤول عن مشروع غرفة الأخبار المدمجة ليس فقط على صعيد الترتيبات الإدارية والهيكلية، وإنما ايضًا على مستوى تصدير الفكر الجديد الذي تتبناه المؤسسة للعاملين وتغيير ثقافة العمل بما ينسجم معه ويحققه[1].

كما استحدثت مؤسسة Archant Regional البريطانية وظيفتي كبير المحررين لتخطيط المحتوى Planning Senior Content Editor وكبير المحررين اليومي Day Senior Content Editor، حيث يعنى الأول بالتخطيط للمحتوى المنشور في كافة الإصدارات ولموارد الغرفة الإخبارية على المستوى اليومي والأسبوعي والشهري، فيما يختص الثاني بتلقي تلك الخطط وترتيب العمل اليومي بما يتوافق معها وضمان انسيابية تدفق العمل، وكلا الوظيفتان تتبعان رئيسي تحرير الإصدارين التابعين للمؤسسة[2].

ثالثًا: دورة تدفق العمل Work Flows

ترى Andrea Kirkby أن الاندماج ليس معناه جلب الإصدارات الإلكترونية إلى قلب غرفة الأخبار فقط، ولكنه تغيير جذري في طبيعة تدفق العمل والفكر الذي يحكم العملية والإدراك الكامل لأهمية الإصدارات الرقمية دون التعامل معها باعتبارها عبئًا إضافيًا[3]، إذ يعمل الاندماج على تحويل الهيكل التحريري من النمط الهرمي إلى كيانات متوازية تتشارك في المسؤوليات Flattened Hierarchy، وفي هذا الاندماج الكامل للوسائط الرقمية وغير الرقمية Fully Integrated On / Offline تكون الأولوية للخبر وليس المنصة التي يتم بثها من خلاله، إذ تعمل المؤسسة على بث الأخبار بأفضل الطرق وأكثرها ملاءمة من خلال المنصة الأكثر سرعة[4].

1- Carl Sessions Stepp, Transforming the Architecture, American Journal Review AJR, October/November 2007, available at: http://ajrarchive.org/Article.asp?id=4402

2- Dietmar Schantin, The multi-title newsroom – two case studies from Europe, 15 Sep. 2010, available at: http://schantin.wordpress.com/2010/09/15/the-multi-title-newsroom-%E2%80%93-two-case-studies-from-europe/

3- Andrea Kirkby, The Integrated Newsroom Has Arrived, Circulation Magazine, July/August 2007.

4- Chris O'Brien, Juan Senor, Op. Cit.

فقد تراجعت الهيراركية الهرمية في غرف الأخبار الحديثة التي باتت تتمتع بقدر أكبر من التعاون، انعكس في انتقال نظام العمل اليومي من النظام الخطي Linear الذي يبدأ بالاجتماعات والتكليفات الصباحية وينتهي باعتماد الإصدار، إلى التمركز حول مستهلك الأخبار وكيفية تقديم أفضل خدمة مناسبة لاحتياجاته، إذ باتت الغرفة تعتمد على ما يمكن تسميته نقاط تمركز Hubs سواء للتكليفات أو الأخبار العاجلة أو غيرها من النقاط الرئيسية التي تمثل مراكز العمل داخل الغرفة، بحيث يكون في مقدور الصحفي التعامل مع نقطة التمركز تلك والتي تتلقى كافة المواد التي يحصل عليها من صور وفيديو ونصوص وتساعده على الوصول لشركائه في إتمام المادة الصحفية مهما كان القالب الخاص بها ومهما كانت منصة النشر الملائمة لها، في إطار من المتابعة وانسيابية التدفق التي تحفظها نقاط التمركز تلك بدلاً من النظام التقليدي الذي يعتمد على تعامل الصحفي بشكل مباشر مع متخصصي إنتاج المادة ونشرها على اختلافهم Point - To - Point System[1].

وتشير التجارب التطبيقية إلى ارتباط غرف الأخبار المدمجة بتقليص حجم الأقسام التحريرية، والاعتماد على ثنائية المركز والأطراف في تدفق العمل داخل الغرفة، فقد قامتصحيفة Al Día، وهي جريدة أمريكية يومية ناطقة بالأسبانية، بتغييرات هيكلية اشتملت على دمج عدة أقسام مع بعضها وإنشاء ديسكات كبيرة Mega Desks لمراجعة ومتابعة إنتاج عدة أقسام معًا، مع تعديد مهام المحررين لمتابعة أكثر من مصدر[2].

كما انطوت عملية الاندماج داخل Atlanta في جانب كبير منها على تقليص الأقسام التحريرية، حيث تم تقليص الأقسام التحريرية التقليدية إلى أربعة فقط بعدما كان عددها يزيد على العشرة أقسام، وتمثلت في: قسم للأخبار والمعلومات وهو الأكبر ومسئول عن إعداد الأخبار العاجلة وغيرها من المواد التي يتم توجيهها أولاً للمنصات الإلكترونية. وقسم للإنتاج الصحفي المصنوع The Enterprise والذي يعد القصص الإخبارية والموضوعات الأكثر عمقًا ويتم نشرها بالجريدة، ثم قسمين أحدهما للمطبوع والآخر للإصدار الإلكتروني، حيث يكونا مسئولان عن اختيار المحتوى لكل منصة وضبطه وإعداده لتقديمه

1- Dan Oshinsky, Five Things to Rethink the Newsroom: Create Your Hubs (and Spokes), 24 August 2010, available at: http://danoshinsky.com/2010/08/24/five-things-to-rethink-the-newsroom-create-your-hubs-and-spokes/

2-Carl Sessions Stepp, Op. Cit.

من خلالها، وداخل هذه الأقسام تعمل فرق العمل في إطار من التعاون واستراتيجية "الرقمي أولاً". كما أثر هذا التغيير على روتين العمل اليومي حيث أصبح هناك اجتماع في الساعة الواحدة والنصف للاتفاق على عناوين الصفحة الأولى فيما تم إلغاء اجتماع المساء، مع عقد اجتماعات فرعية على مدار الساعة بين مسئولي الإصدارالرقمي وفرق جمع الأخبار على مستوى قاعدي دون أوامر فوقية[1].

ويتكرر الأمر مع صحيفتي La Verdad وNovotécnica الأسبانيتين، إذ اتبعت الأولى النموذج العابر للوسائل في إدارة غرفة أخبارها Cross - Media Newsroom، عقب اندماجها مع محطتي الراديو Punto Radio والتلفزيون Punto TV عام 2004 في إطار بنية تنظيمية تسعى لتحقيق التآزر بين هذه المنصات لاسيما من خلال تنفيذ التعزيز المتبادل Cross - Promotion ومشاركة المحتوى Content Sharing، حيث تم تنظيم غرفة أخبارها الجديدة بشكل هرمي تقليدي يقوده رئيس التحرير The Editor ومساعده Assistant Editor ومديرو التحرير Editors - In - Chief، ويكون رئيس التحرير هو المسئول عن التنسيق للاندماج التحريري The Editorial Convergence بين هذه الوسائل، ولكن في إطار من استقلالية غرفة الأخبار الخاصة بكل منها، وبحيث يكون لكل منها محرر مسؤول عن التنسيق مع الغرف والأقسام الأخرى وعلى تواصل مستمر مع الآخرين الذين يشاركونه نفس المهمة، حيث يتم عقد اجتماعان للترتيب للإنتاج متعدد الوسائط في الساعة العاشرة والنصف صباحًا والسابعة مساء يحضره رئيس تحرير الجريدة ومديرو التحرير الأربعة وصحفي الموقع ورئيس تحرير غرفة الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، حيث يتم في الاجتماع الأول مشاركة الأخبار العاجلة وخطة التغطية على مدار اليوم وتحديد المهام المطلوبة من كل غرفة إخبارية. أما الاجتماع الثاني فيتضمن المهام التقليدية الخاصة بالاستقرار على الصفحة الرئيسية للمطبوعة مع تحديد الصحفي الذي سيقوم بالتعليق على الأخبار في النشرة المسائية بالقناة التلفزيونية، وهو تعليق يمتد لثلاثين ثانية على إحدى موضوعات عدد الغد[2].

1- Ibid.

2- José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal, Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production – The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain, Convergence, Vol 14, No.2, 2008.

أما صحيفة Novotécnica فقد اتبعت نموذجًا تكامليًا بافتتاح غرفة أخبار مدمجة في يناير 2004 لخدمة إنتاجها المطبوع والرقمي والتلفزيوني، وهي الغرفة التي تم بنائها في مبنى واحد مكون من طابقين وتضم سبعة أقسام تحريرية (الرياضة، الاقتصاد، الأعمال ... إلخ)، يضم كل منها محرر للقسم Section Editor ونحو سبعة صحفيين ينتجون المحتوى للمنصات الثلاثة.

أما من حيث الشكل، فيضم الطابق الأول ثلاث حجرات للإنتاج التحريري ومنطقة لما بعد الإنتاج Post Production Facility فيما يضم الطابق الثاني ربعة ستديوهات للراديو وستديو تلفزيون لنشرة الأخبار إلى جانب غرفة تحكم. ويتم إدارة غرفة أخبار Novotécnica من خلال بنية تنظيمية مرنة، يأتي ديسك الأخبار في القلب منها حيث يتولى إدارة دوائر التدفق بما يضمن تغذية متزامنة لكل من الجريدة ومحطة الراديو والتلفزيون. ويضم ديسك الأخبار مساعدًا لرئيس التحرير The Assistant Editor ونائبه وأربعة مديري تحرير Editors - In - Chief يشرفون على كافة التكليفات والقصص الإخبارية، ويتم عقد ثلاثة اجتماعات تحريرية على مدار اليوم في الساعات العاشرة صباحًا والواحدة والسادسة مساءً، فيما يكون متواجد باستمرار واحد على الأقل من مسؤولي التحرير في ديسك الأخبار، بما يضمن تدفق الأخبار وتحديد الأولويات، حيث يكون ذلك الديسك المركزي مسئول عن اتخاذ القرار بشأن توقيت بث الخبر والمنصة الملائمة لذلك، وما إذا كان سيتم بثه بشكل فوري على الراديو أو حفظه للطبعة الورقية في اليوم التالي أو بثه على القناة التلفزيونية أو مشاركته في نفس الوقت بين أكثر من منصة[1].

أما على صعيد الأطروحات العلمية التي حاولت نمذجة تدفق العمل داخل عرف الأخبار المدمجة، فقد وضع Diemter Shantin (2009)[2]، نموذجًا يبين فوارق المسئوليات وتدفق العمل ما بين غرف الأخبار ذات المنصات المتوازية، أو المنصات المتقاطعة وأخيرًا غرف الأخبار المدمجة أو التكاملية.

ففي غرف الأخبار المدمجة لا يوجد مسئول خاص لكل منصة أو وسيلة، ولكن يضطلع مسؤول كل قسم بإنتاج المحتوى الملائم لها في ظل عمليات متداخلة توفر الوقت وتمنع

1- Ibid.

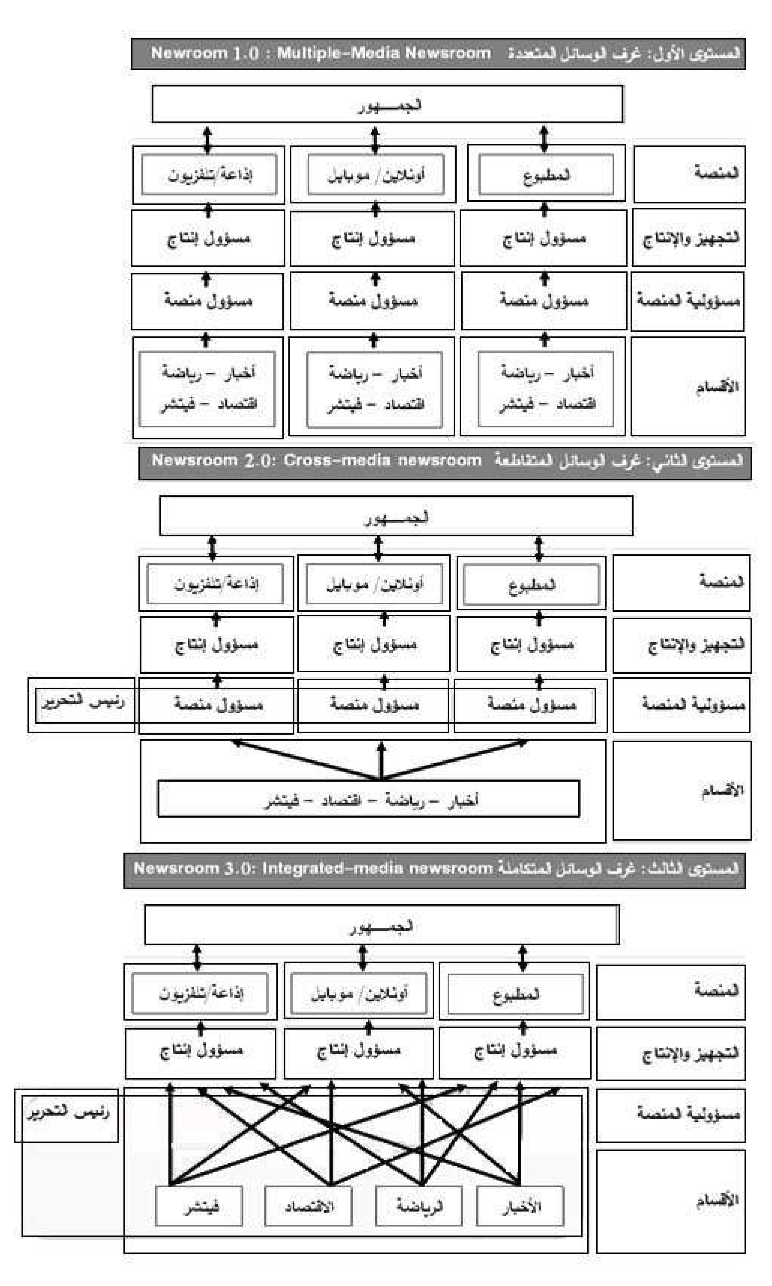
2- Dietmar Schantin, Newsroom 1-2-3: How cutting- edge publishers are choosing and using three main structures for redesigned newsrooms, Op. Cit., pp. 8 – 9.

تكرار الجهد، وهو ما يخضع في مجمله لمتابعة رئيس التحرير الذي يباشر عمله مع رؤساء الأقسام اللذين يحيلون المحتوى لعمليات الإنتاج الملائمة لكل منصة نشر.

وهو ما يختلف بشدة عن غرف المستوى الأول Newsroom 1.0 التي تتمتع فيها كل وسيلة داخل المؤسسة الصحفية بتنظيم إداري مستقل دون أي تقاطع في مسارات تدفق العمل مع الوسائل الأخرى، حيث تتمتع كل وسيلة بأقسامها الخاصة التي تقوم بعمليات جمع المحتوى ثم توصله للقائمين على عمليات التنفيذ والإنتاج وذلك تحت إشراف مسئول لا علاقة له إداريًا أو تحريريًا بمسئولي المنصات الأخرى.

وبين هذا وذاك، يوجد مستوى وسيط يتبع فيه مسئولي المنصات رئيس التحرير الذي يقوم بمهام الإشراف والمتابعة لكافة العمليات التي تتم بشكل مشترك في البداية، بحيث يقوم كل قسم موضوعي بإنتاج المحتوى الملائم لكل منصة وإرسالها للمحرر المسئول عنها، ثم تنفصل مسارات تدفق العمل بعد ذلك داخل كل وسيلة على حدة، ويتخذ مسئول المنصة القرارات المتعلقة بالنشر تحت إشراف ومتابعة رئيس التحرير.

أنماط دورة تدفق العمل بالمستويات المختلفة لاندماج غرف الأخبار



Source: Dietmar Schantin, Newsroom 1-2-3: How Cutting-Edge Publishers Are Choosingand Using Three Main Structures For Redesigned Newsrooms, Wan-Ifra Newsplex Europe Special, 2009, Pp. 8 – 9.

وفي تصور يركز بشكل أكبر على الجوانب التطبيقية، وضع David Brewer (2012)[1]، نموذجًا لتدفق العمل التحريري داخل غرفة الأخبار المدمجة يقوم على محورية العمل لكافة منصات النشر حول الديسك المركزي Super Desk والذي يقوم بدور مركز القيادة والتحكم Command – And - Control Center للمؤسسة الإعلامية حيث تم اتخاذ كافة القرارات التحريرية من خلال العاملين فيه، ويكون مسئولاً عن التأكد من أن كافة الحقائق الموثقة والمدققة متاحة لأكبر عدد من الجمهور عبر وسائط النشر المتعددة، فيما يتم إعداد المادة من خلال فرق الإنتاج Production Team الذي يستخدم أدوات لإنتاج المحتوى العابر للمنصات ToolMultiplatform Authoring .

وقد حدد Brewer مجموعة من القواعد التي ينبغي أن تحكم العمل داخل غرفة الأخبار المدمجة، محددًا الفوائد التي تعود على غرف الأخبار من اتباعها، كما وضع تصوره لدوائر تدفق العمل داخل غرفة الأخبار المدمجة.

1- David Brewer, Creating a converged news operation, Op. Cit.

قواعد العمل بغرف الأخبار المدمجة والفوائد المترتبة على اتباعها

القواعد Rules	الفوائد Benefits
كافة العناصر التفاعلية ينبغي أن تكون منتجًا ثانويًا By-Products لعمليات غرفة الأخبار المدمجة وليس كيانات قائمة بذاتها أو يتم إدارتها بشكل مستقل Self-Managed Entities أي إن المنتجات التفاعلية هي مواد داعمة للمنتج الإخباري وليست منتجات قائمة بذاتها	استمرارية تدفق المخرجات الإخبارية على كافة منصات النشر On All Devices، الأمر الذي يقوي العلامة التجارية.
يمثل الموقع الإلكتروني المنصة التي تعرض كافة المنتجات التي قامت بها تلك العمليات الإندماجية باعتباره الوسيط الملائم لنشر المحتوى متعدد الوسائط	مركزية متابعة الجودة من خلال الديسك المركزي، يتيح التأكد من إن كافة المنتجات على كافة المنصات بالمستوى المطلوب.
يجب أن يقدم الموقع خبرة تفاعلية An Interactive Experienc للزوار تمنح معلومات خلفية Background Information لكافة القصص المقدمة عبر مختلف المنصات.	التخطيط التشاركي بين فرق العمل سيضمن توفير تغطية حصرية من جانب المؤسسة لكافة القضايا التي تهم الجمهور.
يجب أن يكون الجمهور مدمجًا في عملية جمع وتوزيع الأخبار، وقادرًا على المشاركة فيها، من خلال إتاحة أدوات التضمين والمشاركة الاجتماعية في كافة الموضوعات.	استمرارية عمليات جمع الأخبار سيحسن من سرعة وكفاءة استجابة المحررين للأحداث.
تقوم كافة المنصات بدعم بعضها البعض بالمعلومات التي تساعد الجمهور في العثور على المواد الصحفية التي يتم إنتاجها والتفاعل معها.	تقليل ازدواجية المهام والجهد بما ينعكس في تقليص النفقات.
لا يوجد قصة حصرية على منصة نشر بعينها، ولكن القصص متاحة على كافة وسائط النشر.	زيادة استثمار الموارد القائمة في إنتاج المحتوى وتعظيم الاستفادة من فرص السوق الجديدة.

Source: David Brewer, Creating A Converged News Operation, Media Helping Media,13 Aug. 2012, Availableat:Http://Www.Mediahelpingmedia.Org/Training-Resources/Media-Strategy/220-How-To-Set - Up - A - Converged - News - Operation.

ويرى Brewer إنه في غرفة الأخبار المدمجة يتم تجميع كافة القيادات التحريرية في مكان واحد وهو ما قد يكون حول الديسك المركزي Super Desk أو في مساحة مفتوحة وواحدة داخل غرفة الأخبار، حيث يمكن للجميع معايشة البيئة الإخبارية ومتابعة كل جديد ومشاركته، وتتضمن تلك القيادات المحرر المسؤول عن المتابعة الإخبارية Intake Editor والمحررين المسؤولين عن أشكال النشر المختلفة كالمطبوع والراديو والتلفزيون، والمحرر المسؤول عن التخطيط Planning Editor إلى جانب مدير الموارد بالغرفة NRM، وهي الوظائف التي تختلف من غرفة إلى أخرى، حيث تقوم بعض الغرف بتكليف المحرر الواحد بأكثر من مهمة.

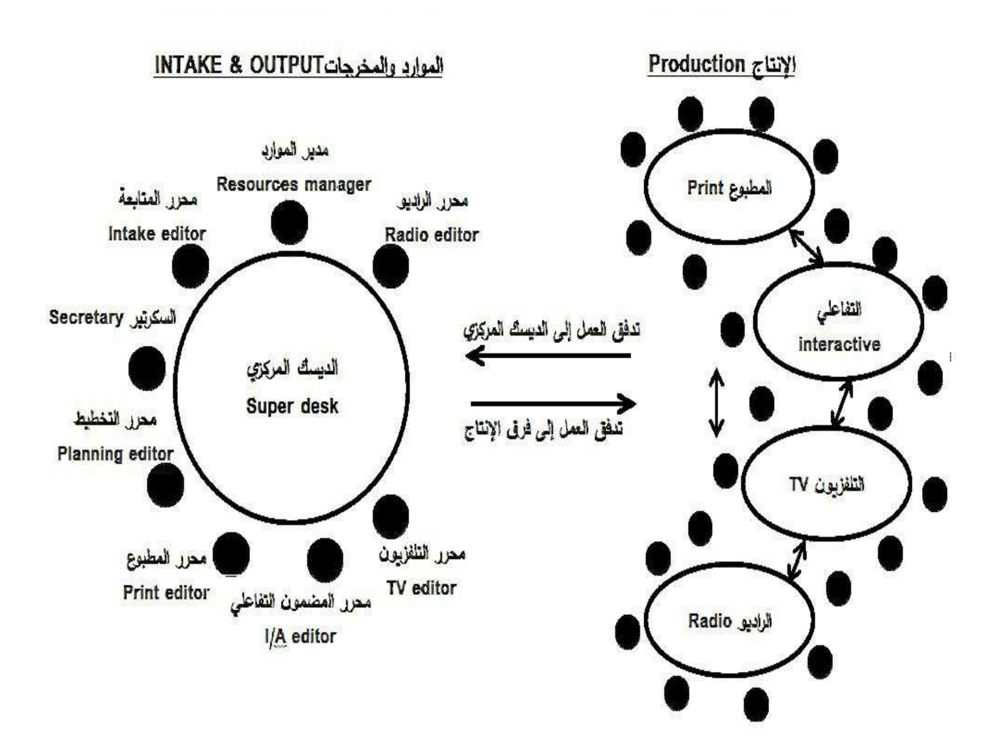
وينبغي أن يعمل المحرر المسؤول عن التخطيط بشكل كامل مع محرر المحتوى التفاعلي من أجل ضمان أن تكون التغطيات الاستقصائية Investigative والمعمقة In - Depth

والخاصة بموضوع معين Issue - Led مدعمة بملفات المعلومات ووالخطوط الزمنية والبروفايلات والأدوات التفاعلية، هو ما يضمن تعزيز تلك المنتجات الصحفية الخاصة عبر مختلف المنصات بتنوع أدواتها. كما يقوم محرر المحتوى التفاعلي بإدارة وسائل الإعلام الاجتماعي ليس فقط لنشر المحتوى، وإنما لإفادة الجهاز التحريري أيضًا باحتياجات وأولويات الجمهور وبالنهاية، يتم دمج جهود كافة تلك العناصر في مناقشة مستمرة للأخبار من أجل وصول لحزمة من القرارات التحريرية الموحدة بشأن ما سيتم نشره وكيفيته، مع التأكيد على النشر عبر كافة المنصات في إطار من الجودة والتعزيز المتبادل.

ويعتبر Brewer أن تحديد دوائر واضحة لتدفق العمل والتصميم الهادف للأدوار والمسؤوليات هو العنصر الرابع في نجاح اندماج غرف الأخبار إلى جانب وجود نموذج اقتصادي متماسك، ورؤية إدارية واضحة، ووضع أهداف فعالة على مختلف المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة[1].

1- An Online interview with David Brewer,Op. Cit.

دورة تدفق العمل في غرفة أخبار مدمجة



source: David Brewer, Creating A Converged News Operation, Media Helping Media, 13 Aug. 2012

رابعًا: نظم إدارة غرف الأخبار

ارتبطت غرف الأخبار الحديثة متعددة الوسائط باستخدام نظم رقمية لإدارة العمل وتدفقه بين المراحل المختلفة، وهو ما يطلق نظم إدارة غرف الأخبار Newsroom Management Systems وهو المصطلح الذي تم صياغته لأول مرة عام 1992 لوصف مشروع تطوير كان يجريه مختبر النظم المتقدمة The Advanced Systems Lab بمؤسسة Gannett إحدى أكبر المؤسسات الإعلامية الأمريكية والتي يصدر عنها صحيفة USA Today ونحو 100جريدة أخرى، وهو المشروع الذي كان يحمل اسم Newsworks واستهدف توفير أدوات رقمية للمحررين تساعد في التخطيط لتكليفات العمل الإخباري والتنسيق بين فرق العمل بشكل أكثر فاعلية. وقد كانت أول نسخة من المشروع عبارة عن تطبيق بسيط يمكن

المحررين من الدخول على وتعقب وتحديث كافة المعلومات المتاحة عن كل قصة إخبارية ضمن خطة عمل الصحيفة وفي عام 1993 تم إدخال تعديل على النظام، بحيث لا يسمح فقط للمحررين بتتبع القصة الإخبارية في نظام معلومات مركزي، وإنما أيضًا بإعلامهم وبشكل فوري بشأن المرحلة التي وصلت إليها داخل دائرة العمل التحريري. وفي عام 1995 تم إدخال تعديلات إضافية على النظام لمزجه ببعض تقنيات الإنترنت الناشئة آنذاك، وتم تجربته لمدة 3 أشهر حيث أثبت صلاحيته تقنيًا، ولكنه لم ينجح في إقناع غرفة الأخبار التي سيطرت عليها الأفكار التقليدية بجدوى استخدام نظام رقمي لإدارة العمليات التحريرية[1].

وعلى الرغم من فشل تلك التجربة، إلا أن التغيرات الدراماتيكية للسوق الإعلامي في السنوات التالية ألزمت غرف الأخبار بتغيير استراتيجياتها، ليس فقط من أجل تحقيق الأرباح وإنما في سبيل البقاء، إذ باتت غرف الأخبار التي تعمل على مدار الساعة، في حاجة ملحة إلى رقمنة وأتمتة عمليات الإنتاج لملاحقة تلك البيئة المتسارعة، ما دفع العديد من المؤسسات لاستخدام نظم إدارة غرف الأخبار التي كان لها بالغ الأثر في تحسين عمليات جمع الأخبار وكتابتها وأرشفتها، وكذلك الإنتاج متعدد الوسائط للفيديو والصور وغيرها من العمليات[2].

وهناك عقبات واجهت تصميم هذا النوع من أنظمة الإدارة الإلكترونية ارتبطت بالأساس بتطوير دوائر تدفق العمل وتحديثها بما يتواكب مع التطورات الرقمية، حيث عانت من مشكلات تمحورت بالأساس حول سيطرة فكر إدارة المطبوع عليه - Print Centric وعدم ملائمته لمسارات تدفق العمل في غرفة أخبار حديثة، إذ ظل يتمحور حول موعد واحد لتسليم الموضوعات One Deadline وهو موعد إرسال الصحيفة للطباعة ما يعني عدم تبني نظم تمنح الأولوية للإصدارات الرقمية Web - First Systems، فضلاً عن افتقار بعضها لسهولة الاستخدام[3]، الأمر الذي دفع البعض للقول بأن تصميم مثل تلك البرمجيات المعقدة أمرًا غير ضروريًا، وأن هناك بالفعل العديد من برمجيات النشر الإلكتروني "الوظيفية" التي يغطي كل منها متطلبات معينة للنشر والكتابة، وهي

1- Kerry Northrup, Real Newsroom Management, newspaper techniques, October 1999, p. 48.
2- Mato Brautović, Usage of Newsroom Computer Systems as Indicator of Media Organization and Production Trends: Speed, Control and Centralization, Medijska Istraživanja: Media Research, Vol. 15, No. 1, 2009, p. 27.
3- Kevin Anderson, Linking and journalism: The Workflow issue, 18 May 2011, available at: http://charman-anderson.com/2011/05/18/linking-and-journalism-the-workflow-issue/

البرمجيات التي اعتاد الصحفيون استخدامها مثل ملفات جوجل Google Docs[1]، و IA Writerلأجهزة آبل[2]، وخدمة Poetica لعمليات التحرير الجماعي Collaborative Editing[3] وكذلك تطبيق[4]. Spundge الذي يساعد في إدارة أدوات الإعلام الاجتماعي والصور والفيديوهات المصاحبة للمحتوى من جانب محرر أو أكثر، والتي يراها مؤيدو ذلك الاتجاه تعالج جوانب الضعف في نظم إدارة غرف الأخبار المتكاملة إلى جانب تخصصها في معالجة جانب معين في تلك العمليات الأمر الذي يمنحها فرصة أكبر لمجاراة التطورات السريعة في مجال إنتاج الأخبار[5].

ولكن إذا كان ذلك الطرح يصلح في الصحف الصغيرة فإنه غير فعال بالمرة في المؤسسات الضخمة وغرف الأخبار متعددة المنصات التي تقدم المحتوى على مدار الساعة لقنوات نشر متنوعة، إذ تحتاج هذه المؤسسات لبنية تقنية داعمة لهذه الماكينة، فضلاً عن أن التطور الكبير في هذه النظم خلال السنوات العشر الأخيرة والذي منحها واجهات استخدام سهلة وبسيطة، ومستويات متعددة من الصلاحيات، وإمكانات إضافية للأرشفة والنشر.

وتتباين مسميات تلك الأنظمة ما بين نظم إدارة غرف الأخبار Newsroom Management System والنظم الحوسبية لإدارة غرف الأخبار Newsroom Computer Systems NRCS ونظم أتمتة غرف الأخبار Newsroom Automation Systems ونظم النشر المتعدد Multi-Publishing Systems، ونظم النشر عبر الوسائل Cross Media Publishing Systems، ولكنها تعني بالنهاية رقمنة كافة عمليات التحرير والإنتاج داخل غرفة الأخبار وأتمتة كافة مسارات تدفق العمل، الأمر الذي أتاح بنية تقنية تدعم الاتجاه نحو دمج إدارة المنصات المتعددة وتعزيز بنية غرف الأخبار المدمجة.

ويتم إنتاج نظم إدارة غرف الأخبار في شكل مكونات Modules، يقوم كل منها بوظيفة معينة، فهناك مكون لإدارة عمليات التحرير، ومكون لمراقبة مصادر الأخبار News Feed،

1- يمكن مطالعة الخدمة على الرابط: https://docs.google.com/?hl=ar
2- المزيد من المعلومات عن التطبيق على الرابط: http://www.iawriter.com/mac
3- يمكن مطالعة الخدمة على الرابط: https://poetica.com
4- المزيد من المعلومات عن التطبيق على الرابط: https://www.spundge.com
5- Lee Simpson, How to design a CMS for the modern newsroom, 3 Jan 2014, available at: https://medium.com/@itsleesimpson/how-to-design-a-cms-for-the-modern-newsroom-f11a53f8539f

ومكون للنشر أونلاين، ومكون لتطبيقات الموبايل، ومكون لعمليات الأرشفة ... إلخ، بحيث تشكل تلك المكونات مجتمعة نظام إدارة الغرفة، كما يمكن استخدامها مجتمعة أو عدد منها أو مكون واحد فقط، حسب النظام التقني والتجاري للشركة المنتجة، إذ تم صياغة تلك النظم بهذه الطريقة للتجاوب مع احتياجات المؤسسات الصحفية المختلفة، والتأقلم مع الأحجام المتباينة لغرف الأخبار، وتوفير نموذج مرن للتسويق يزيد فرص الشركة تجاريًا.

وتتباين تلك النظم ما بين تلك المتخصصة في غرف الأخبار الإذاعية، والتي تعمل على خدمة دوائر الإنتاج بمحطات الراديو والتلفزيون وكذلك منصاتها الرقمية للوب والموبايل، مثل نظام Octopus[1]. الذي تستخدمه Euronews بفرنسا والجزيرة القطرية وTRT التركية، وأنظمة.[2] Avid-Inews وAQ Broadcast[3]و[4]Burli وEZ News[5]،وأنظمة أخرى متخصصة في غرف أخبار المؤسسات الصحفية بإصداراتها الورقية والرقمية على السواء. وسوف نركز في هذا الجزء على الأنظمة المخصصة بالأساس لغرف الأخبار الصحفية متعددة المنصات، والتي تأخذ في اعتبارها الإنتاج المطبوع والرقمي على السواء.

1– CCI Newsgate[6]:

نظام تنتجه شركة CCI Europe بالدنمارك، وتقوم بنيته على مفهوم الخادم المركزي الموحد Consolidated Centralized Server، حيث يتم حفظ كافة الموارد وعناصر المحتوى قاعدة بيانات متعددة المستويات Multi - Lier تمثل قلب النظام، بحيث تقود تلك القاعدة دائرة تدفق العمل الأتوماتيكي داخل الغرفة Automated Database - Driven Workflow.

ويوفر CCI News Gate أدوات تحريرية سهلة الاستخدام تسمح بالنشر عبر منصات إعلامية متعددة، وذلك بشكل جماعي Collaborative حيث يمكن للمحررين العمل معًا

1- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.octopus-news.com/en
2- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.avid.com/US/products/inews
3- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.aq-broadcast.com
4- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.burli.com/products/legacy-burli
5- للمزيد حول النظام راجع الرابط:
http://www.rossvideo.com/newsroom-computer-systems/eznews/index.html
6- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.ccieurope.com/newsgate

في عمليات جمع المعلومات وإنشاء القصص ونشرها، بالإضافة لخصائص النظام المتعلقة بالتخطيط وتخزين ومشاركة البيانات.

ويضم النظام ثلاث مكونات Modules، الأول والثاني يمثلان محور النظام، وهما News Gate وهو عبارة عن واجهة النظام ودوائر العمل وقواعد البيانات أي إنه البنية الهيكلية للنظام، وNewsdirector الذي يتولى كافة خصائص وعمليات الإنشاء وتحرير النصوص والصور والفيديو مثل كتابة القصص وإعداد الوسوم وتجهيز الصور وغيرها من العمليات الإنتاجية للمادة الإعلامية متعددة الوسائط، وهو ما يتم بشكل جماعي ومتدفق، بالإضافة إلى المكون الثالث Page Director الذي يتولي عمليات التخطيط التحريري والتكليفات وإنتاج صفحات الإصدار المطبوع ويعمل بالتكامل مع برنامج رسم الصفحات Adobe Indesign أو تطبيق CCI Layout Champ الذي تنتجه نفس الشركة.

واجهة نظام cci Newsgate

2– Xalok[1].

نظام تحريري متكامل ينتشر بالأساس في دول أمريكا اللاتينية وتنتجه شركة Grupo Sol90 بأسبانيا ولها مكاتب أيضًا بالولايات المتحدة والأرجنتين والبرازيل، ويتضمن ستة مكونات مستقلة Modules تغطي جوانب التخطيط والإنتاج والتوزيع لقنوات متعددة Multichannel Distribution.

وتضم تلك المكونات: Xalokplan وهو يعنى بجوانب التخطيط والتحكم في غرفة الأخبار بما في ذلك التقييم اليومي للأداء وللمنافسين ومشاركة أجندة العمل وتحديد صلاحيات مستخدمي النظام وفق مهامهم الوظيفية وكذلك متابعة معدلات الحضور وأداء التكليفات، Xalokred لإدارة عمليات التحرير والإنتاج بالصحف المطبوعة، Xalokinfo للتحكم في مصادر المعلومات وملفات الوسائط المتعددة حيث ينظم تدفق المعلومات من مصادرها المختلفة مثل الوكالات كما يدير عمليات التصنيف والأرشفة، Xalokweb لإدارة عمليات التحرير والإنتاج للمواقع الإخبارية الإلكترونية، بما في ذلك توليد خدمات التغذية والفورية ودمج مدونات الكتاب والمحررين، Xalokmobile لإدارة المحتوى الخاص بإصدارات الهواتف المحمولة، وأخيرًا Xalokpad لإدارة ونشر المحتوى الصحفي متعدد الوسائط للأجهزة اللوحية.

ويتم استخدام هذا النظام ذو المكونات المتعددة Modular بشكل متكامل Integrated للتعامل مع كل تلك المنصات وفق منهجية تعمد إلى فصل إدارة المحتوى عن نمط عرضه، ومن خلال واجهة تحكم واحدة يستطيع من خلالها فريق العمل إدارة المعلومات والأخبار المتدفقة عبر غرفة الأخبار، كما إن النظام متوافق مع التطبيقات التحرير والتصميم الشائعة بما يسهل تدفق العمل عبر مراحله المختلفة، بدءًا من جمع المعلومات وانتهاءً بتجهيز الصفحات للمطبوع، أو ضبط الوسائط المتعددة أو البث عبر المواقع الإلكترونية وتطبيقات المحمول والأجهزة اللوحية، وهو ما يتم عبر مسار واحد ومتكامل لتدفق العمل.

1- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.xalok.com/english

واجهة التحكم في مصادر المعلومات وملفات الوسائط المتعددة بنظام Xalok



هناك مؤسسات إعلامية تستخدم كافة تلك المكونات مثل صحيفة كلارين Clarin والصحيفة الرياضية Ole بالأرجنتين، أو تستخدم بعض منها فقط مثل صحيفة Jornal Vencer البرازيلية التي تستخدم المكونات الخاصة بالتخطيط وإدارة الصحيفة المطبوعة فقط، وكذلك صحيفة Prensa Libre بجواتيمالا التي تستخدم مكون التخطيط فقط.

واجهة التحكم في تجهيز الصفحات بنظام Xalok



3- RAPID Browser[1].

نظام تنتجه شركة Knowledge View بلندن، وهو يوفر بيئة للنشر المتعدد - Multi Publishing بغرف الأخبار المدمجة، وهو يتضمن مجموعة من المستويات للتحرير والنشر والأرشفة والتي يمكن استخدامها منفردة أو بشكل متكامل، حيث يتمتع بإمكانية التكامل مع نظم أخرى للإنتاج التحريري.

ويستخدم هذا النظام بعض المؤسسات الصحفية العربية مثل عكاظ السعودية والحياة اللندنية، وهو يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تعمل على تصميم مسارات لتدفق العمل رقميًا داخل غرفة الأخبار بدءًا من جمع البيانات ثم مراحل التحرير والإنتاج لمختلف المنصات وانتهاءً بعمليات الأرشفة وتخزين البيانات.

1- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.knowledgeview.co.uk/solutions/rapidbrowser

حيث يتيح النظام جمع وتصنيف موارد الأخبار المختلفة بشكل لحظي، سواء كانت وكالات أنباء أو خدمات تغذية فورية أو رسائل من المراسلين، مع إمكانية فلترتها وتصنيفها، بما يساعد المحررين في بناء القصص باستخدام النصوص والصور والفيديوهات والروابط والرسوم، والتي يمكن ربطها ببعضها البعض، وإرسالها من المحرر لمراحل التصحيح والمراجعة، وكذلك إعادتها لإدخال تعديلات، وهي العمليات التحريرية التي تتدفق بمرونة لمراحل التجهيز والإنتاج في ظل التكامل بينه وبين تطبيق In Desgin حيث يمكن إدراج الأخبار الجاهزة لصفحات المطبوع مباشرة، كما يمكن إعادتها لإجراء تعديلات أو ضبط حجم النصوص.

واجهة عرض موارد الأخبار بنظام RAPID Browser



ويتمتع النظام بمسارات لتدفق عمليات التحرير والإنتاج ملائمة للعمل على المنصات الرقمية والمطبوعة على السواء، حيث يتمتع بإمكانية نشر القصص مباشرة على تطبيقات الموبايل أو الوب أو خدمات التغذية الفورية RSS وذلك بشكل منفصل أو متزامن.

وبخلاف تلك الخصائص، يتمتع Rapid Browser بنظام أرشفة طويل الأمد يسمح بتخزين المواد الإعلامية بمختلف أنواعها، وكذلك أعداد المطبوع بصيغة PDF، والأخبار الواردة من وكالات الأنباء والمراسلين.

وتهتم شركة Knowledge View بتقديم مشروعات جديدة تركز على إدارة مجتمعات الأخبار مثل تطبيق News Social والذي يقدم لمستخدميه فرص متابعة الموضوعات التي يهتمون بها والتفاعل مع من يشاركونهم نفس الاهتمام، بالإضافة إلى تطبيقات التتقنيات القابلة للارتداء Wear Ables App وكذلك الحلول المتعلقة بالإعلانات مثل Rewardisement وهو نظام يقوم على دفع المستخدمين للتفاعل ومكافأتهم على ذلك[1].

4- Newspress[2].

نظام أنتجه شركة Layout International ومقرها لبنان، وهو يوفر تدفق للعمل داخل غرفة الأخبار من خلال الوب Web - Based Workflow، بحيث يستطيع الصحفيون الولوج للنظام من الإنترنت، بما يسمح الدخول إليه من أي مكان، مع توفير مستويات من الخصائص لكل مستخدم تتناسب مع مهامه ودرجته الوظيفية Customizable User Rights And Privileges، بما في ذلك المحررين أو القائمين على عمليات الإنتاج والتجهيز المختلفة، وما ينظم الدائرة الكاملة للتحرير والنشر، وذلك لمنصات المؤسسة المختلفة المطبوعة والرقمية.

وتستخدم هذا النظام مؤسسات صحفية عربية مثل البيان الإماراتية والمدينة السعودية والسفير اللبنانية، وهو يوفر منصة رقمية تتمتع بإمكانات عديدة تشمل تحرير القصص Story Editing بكتابة المتن والعناوين والعناوين الفرعية مع إمكانية إضافة ملفات أو صور، وفي حالة إضافة الصور يتم إحالتها أوتوماتيكيًا لمحرري الصور Photo Editing حيث يمكنهم ضبط تلك الصور باستخدام الفوتوشوب والمرتبط تقنيًا بالنظام بحيث يمكن

1- مقابلة عبر الإنترنت مع ديالا الشريف، مديرة التسويق بشركةKnowledgeview، 20 أغسطس 2015.

2- للمزيد حول النظام راجع الرابط:

http://www.layoutintl.com/products/product_info.php?sys_industry=nm&sys_lang=en&pr_id=np

إرسال واستقبال الصور بينهما، وهي نفس الخصائص المتوافرة لدى مخرجي الصفحات اللذين يمكنهم إدراج الصور والنصوص من النظام مباشرة إلى أنظمة إعداد الصفحات مثل Indesign وQuarkxpress، كما للمصممين الاستعانة بمجموعة من النماذج Templates المعدة على النظام، فضلاً عن امتلاكه خصائص مرنة تساعد في التخطيط للصفحات وإعداد طبعات إضافية Multi - Edition، فضلاً عن التحكم في نشر الإعلانات ومواقعها وحجمها.

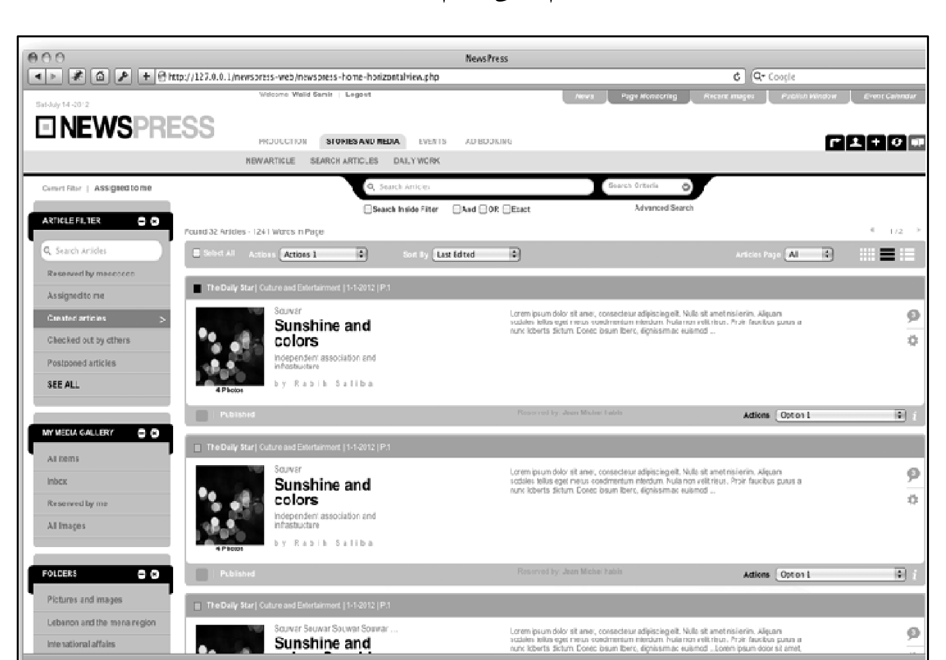
فالنظام يدير سير العمل التحريري، ويتيح للمحررين كما لمدراء ورؤساء التحرير وللمدققين اللغويين ولفريق الإنتاج والمصممين الولوج لخادم مركزي واحد لتأدية مهامهم اليومية، وإدارة دورة التحرير والنشر الكاملة، بدءًا من إنشاء الموضوعات إلى التنفيذ، ويتمتع النظام بمجموعة من المكونات منها[1]:

- **منصة** Newspress **للإنتاج:** والتي يمكن من خلالها إنشاء الموضوعات وتحريرها وتصميمها ونشرها على مختلف القنوات، حيث تتباين صلاحيات التحكم من حساب لآخر حسب دور المستخدم وصلاحياته الوظيفية.
- **منصة** Newspress **للنشر المتعدد:** نشر الملفات الرقمية على مختلف الأنظمة التقنية عبر وحدة للنشر المباشر، بحيث يمكن النشر للوب والموبايل والأجهزة اللوحية وحسابات التواصل الاجتماعي وغيرها من منصات النشر الرقمي بمستوياتها وأنواعها المختلفة.
- **الرصد:** حيث يتمكن المدراء من الإشراف عن كثب على كافة جوانب العملية المتواصلة أثناء تواجدهم في المكتب أو حتى عن بعد.
- **وحدة وكالات الأنباء:** حيث يتم استعراض الأخبار من الشبكات الإخبارية و FTP وموجزات الوب ورسائل البريد الإلكتروني، ما يسمح بتحويل الأخبار والوسائط المتعددة إلى مقالات بسرعة، ويساعد الصحفيين في تصفية الأخبار ومشاركة الملفات.
- **حجز الإعلانات:** يساعد في إدارة الإعلانات وتحديد مواقعها وأحجامها بسهولة.
- **تطبيق** Newspres: والذي يساعد إلى إدارة العمليات اللوحية عبر الأجهزة اللوحية.
- **نظام الأرشفة:** يتيح الأرشفة الآلية والبحث وعرض الملفات والبحث ضمن ملفات Pdf.

1- عرض غير منشور لمكونات نظام NewsPress تم الحصول عليها في مراسلات عبر الإنترنت مع جو فارس المدير بشركة Layout International، 6 أغسطس 2015.

- Theexchange: نظام لتصنيف الملفات وبيعها عبر الإنترنت عن طريقها ربطها ببوابات التجارة الإلكترونية.

واجهة التحكم على نظام News Press



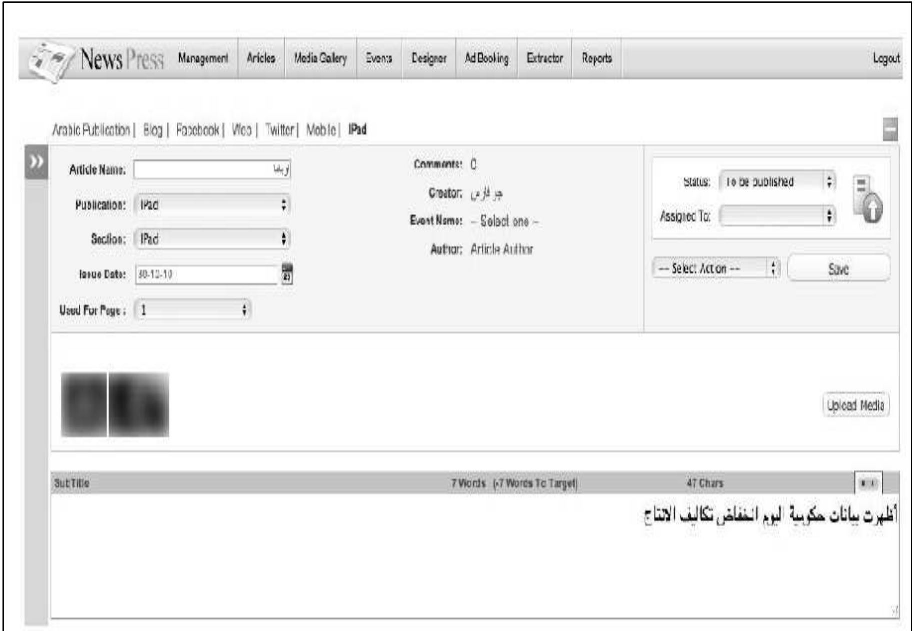
ويسمح النظام لمحرري المراجعة والتصحيح Correctors And Proofreaders بمتابعة الموضوعات المحالة إليهم وأولوياتها والقسم الخاص بها، فيما يمكن لكل محرر متابعة حالة الأخبار التي قام برفعها على النظام، وذلك في عمليات أوتوماتيكية تمزج عمليات التحرير والإنتاج معًا، وذلك في إطار عام من التواصل المباشر بين الأقسام المختلفة

كما يوفر Newspress مستوى خاص بالمتابعة Monitoring خاص بالمديرين يوفر لهم خصائص تتبع Tracking مراحل إعداد المحتوى والصفحات، وإضافة التعليقات والتوجيهات، وكذلك متابعة أداء المستخدمين، والكشف عن كل إضافة أو تعديل أو غير ذلك من الإجراءات على النظام، والشخص الذي قام بها وتوقيت ذلك.

ويضم النظام منصة للنشر المتعدد Multi - Publishing Platform والتي توفر إمكانات للنشر المباشر والحي عبر منصات تقنية متعددة تشمل الموبايل ... والهواتف اللوحية ... والرسائل النصية القصيرة ... ورسائل المالتيميديا ... والشبكات الاجتماعية،

هذا بخلاف الموقع الإلكتروني عبر مزامنة Synchronizing النظام مع نظام إدارة المحتوى CMS الخاص بالموقع ... بحيث يتم النشر بشكل أوتوماتيكي من نظام الغرفة إلى الموقع دون تدخلات إضافية.

منصة النشر المتعدد على نظام Newspress



كما يوفر النظام خدمات أخرى مثل متابعة وكالات الأنباء News Wires بشكل يسمح بفلترة تدفق الأخباري الوارد منها بكافة أشكاله، والأرشفة Archiving System، وحجز الإعلانات Ad Booking، إلى جانب نظم خاصة بإدارة المحتوى CMS وتحسين الظهور على محركات البحث SEO وتطبيقات الأجهزة اللوحية Ipad Application، وهي المستويات التي يمكن استخدامها بشكل متكامل أو الاختيار من بينها بما يتناسب مع احتياجات الغرفة الإخبارية وإمكاناتها.

كما يمكن ربط النظام بغرفة الأخبار الذكية Circentral Intellegence Room والتي تنتجها شركة Layout International أيضًا، وهي عبارة عن شاشات عملاقة لمراقبة

التدفق الإخباري وتدفق وسائل الإعلام الاجتماعية، يتم التحكم فيها عبر لوحات لمس، مع إمكانية تخصيص شاشة لعرض تطورات حدث أو مصدر معين[1].

5- Woodwing[2].

نظام تنتجه شركة دولية تحمل نفس الاسم بنيوزيلندا، تنتجه شركة تحمل نفس الاسم ولها مكاتب في أوروبا والولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية، ويتكون النظام من مكونين رئيسيين، الأول لإنتاج ونشر المحتوى عبر المنصات المتعددة ويحمل اسمه Enterprise والذي يقوم بمهام إنتاج وإدارة المحتوى في غرفة الأخبار وحتى نشره مطبوعًا أو رقميًا للوب أو الموبايل، والمكون الثاني يحمل اسم Elvis لإدارة الأصول الرقمية Digital Assets Management والذي يقوم بعمليات تخزين وأرشفة المحتوى بكافة أنواعه.

وهناك مؤسسات صحفية تستخدم مكوني النظام للنشر والأرشفة معًا مثل صحف A-Lehdet بفنلندا وPhilippines Daily Inquirer بالفلبين وAVVIR بالنرويج أو مؤسسات تستخدم نظام النشر متعدد المنصات فقط مثل صحف The Japan Times باليابان وHearst بإيطاليا وAxel Springer بألمانيا وCOOP Presse بسويسرا وElComercio ببيرو وMedia 24 بجنوب أفريقيا، أو مؤسسات تستخدم نظام إدارة الأصول الرقمية فقط مثل صحيفتي Conti Editori بإيطاليا وPolska Presse ببولندا.

1- عرض تقديمي غير منشور لغرفة الأخبار الذكية تم الحصول عليها في مراسلات عبر الإنترنت مع جو فارس المدير بشركة Layout International، 6 أغسطس 2015.

2- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.woodwing.com/en

واجهة التحكم الرئيسية بنظام **Woodwing**



A Program menu bar B Application tab(s) C Application pane D Content Station menu bar E Favorites pane

6– MILENIUM[1].

نظام متكامل يسمح بإدارة المنصات المتعددة تنتجه شركة Protecmedia الدولية والتي تعمل بعدة دول منها ألمانيا والبرازيل والهند، وتستخدمه عدة مؤسسات صحفية بأوروبا وآسيا والأمريكتين ومنها صحف البابيس El Pais والموندو El Mundo بأسبانيا. وكغيره من النظم يتكون MILENIUM من عدة مكونات Moduler يُعني كل منها بمهام معينة، وهي المكونات التي تم صياغتها بحيث تعمل على ثلاث مستويات: التحرير والجمهور والإعلان. فعلى مستوى التحرير، يتيح النظام كافة خصائص إدارة غرف الأخبار المدمجة للتعامل مع عمليات الإنتاج للوب والمطبوع والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، وكذلك إنتاج

1- للمزيد حول النظام راجع الرابط: http://www.protecmedia.com/eng/solutions#.VLv5XSuUdqU

الصحف والكتب الرقمية وإدارة المحتوى متعدد الوسائط، بالإضافة إلى بعض السمات الخاصة بإعداد أكواد الاستجابة السريعة QR Codes وإصدار الطبعات الخاصة بمناطق جغرافية معينة Zoning وإنشاء مواقع التجارة الإلكترونية، كما تنتج الشركة مكونًا لإدارة المحتوى والنشر عبر الوب باسم ITER Web وآخر للأرشفة الرقمية باسم DAM واللذان يمكن استخدامهما بالتكامل مع منصة MILENIUM أو بشكل منفرد، هذا بالإضافة لإنتاجها مجموعة من التطبيقات الخاصة بالهواتف والأجهزة اللوحية بمختلف أنظمتها.

أما على صعيد الجمهور، فيتميز النظام بتوفير الإحصاءات والتحليلات الخاصة بالزيارات والمشاركات وخصائص الزوار وتفاعلهم سواء للوب أو الهواتف والأجهزة اللوحية، مع تحديد أكثر الموضوعات قراءة وتفاعلاً، إلى جانب البيانات المتعلقة بمشاهدات الإعلانات والإنفاق الإعلاني. وفيما يتعلق بالإعلان، يوفر MILENIUM مكون لإدارة الإعلانات باسم AD - On - LINE CICLON والذي يتمتع بعدة سمات التي تتيح شن الحملات عبر أكثر من منصة Cross Campaigns، وكذلك التحكم في المساحات الإعلانية وتحديد مواضعها ومتابعتها بشكل أوتوماتيكي وعبر منصات متعددة Automatic Multi - Channel Placement-.

7- Superdesk[1].

وهو نظام تطوره وكالة الأنباء الأسترالية AAP بالتعاون مع شركة Sourcefabric المتخصصة في تطوير البرمجيات مفتوحة المصدر، وفق اتفاق تم توقيعه الجانبين في نوفمبر 2014[2]، ومن المنتظر إنتاجه في الربع الثالث من عام 2015.

ويهدف النظام لإدارة دوائر تدفق العمل Workflows داخل غرف الأخبار سواء كانت تقليدية أو رقمية أو مدمجة أي إنه يعمل على أتمتة العمليات التحريرية والإنتاجية داخل الغرفة بغض النظر عن ماهية المخرجات التي تنتج عنها Output Neutral، وذلك بدءًا من عمليات إنشاء المحتوى وحتى النشر والتوزيع Input To Output.

ويتبع النظام مبدأ COPE أي أنشيء مرة واحدة وانشر حيثما شئت Create Once, Publish Everywhere والذي يعني إمكانية استخدام المادة الإعلامية في أي وسيلة للنشر

1- للمزيد حول النظام راجع الرابط: https://www.sourcefabric.org/en/superdesk

2-Theo Schwinke, Australian news agency AAP joins Superdesk effort, 11 Nov. 2014, available at: https://blog.sourcefabric.org/en/news/blog/2876

وبأي وقت[1]، الأمر الذي يتناغم مع قدرة النظام على التعامل مع منصات النشر المتعددة Platform Neutral سواء كانت مطبوعة أو رقمية عبر الأجهزة المختلفة Multiple Devices كالحواسب أو الهواتف أو الأجهزة اللوحية، وكذلك الشبكات الاجتماعية.

وهناك ميزتان هامتان انفرد بها Superdesk عن غيره من أنظمة إدارة غرف الأخبار، الأولى إنه **تطبيق مفتوح المصدر** Open Source أي أن المستخدمين بإمكانهم إدخال أي تعديلات عليه ملائمة لاحتياجاتهم، كما تخطط الشركة لتصميمه بحيث يكون قابلاً للتكيف مع حجم المؤسسة الإخبارية Scalable بدءًا من وكالات الأنباء الكبرى حتى الصحف المحلية الصغيرة.

جانب من لوحة التحكم الخاصة بنظام Superdesk



1- Douglas Arellanes, So just what is Superdesk anyway?, 20 Nov. 2014, available at: https://blog.sourcefabric.org/en/news/blog/2879/So-just-what-is-Superdesk-anyway.htm

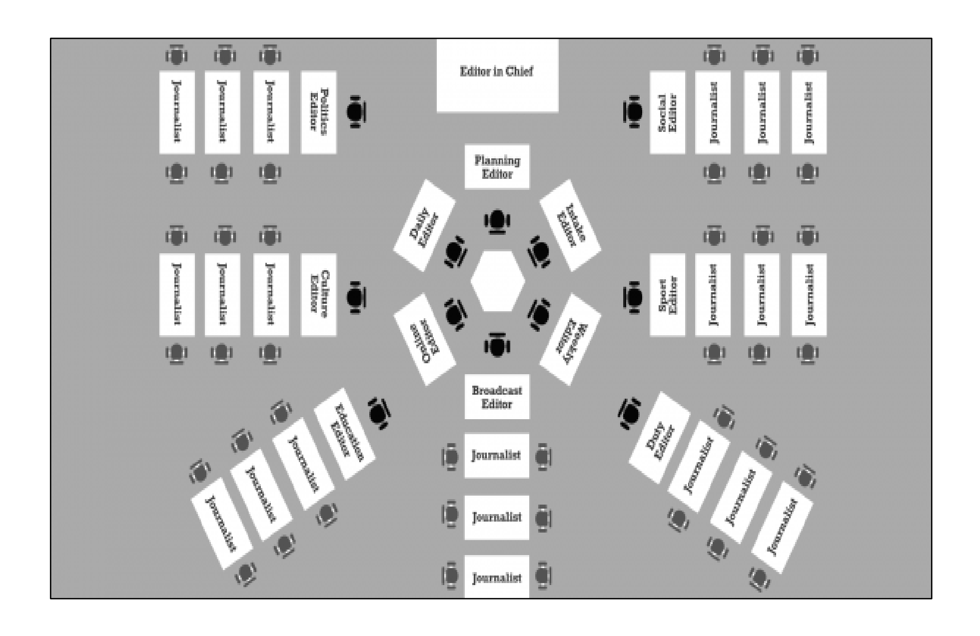
أما الميزة الثانية فهي محاكاة النظام للتطور البنيوي والوظيفي بغرف الأخبار الحديثة، إذ لا يهدف النظام فقط إلى أتمتة دوائر العمل داخل غرفة الأخبار، وإنما إلى تغيير بنيتها تمامًا بحيث يصبح النظام الإلكتروني مرآة رقمية لبنية غرفة الأخبار الحديثة بما تشمله من تصميم ودوائر عمل ومستويات وعلاقات إدارية، الأمر الذي دفع الشركة المنتجة للاستعانة بالمستشار الإعلامي David Brewer الذي وضع تصورًا بشأن بنية غرف الأخبار المدمجة (سبق توضيحه في المحور الأول)، من أجل تصميم نظام إلكتروني يحاكي تصميم البنية الإدارية والتصميمية الجديدة للغرفة، حيث تم تصميم نظام Superdesk ليشمل خمس قطاعات، هي: التخطيط والتكليفات Planning And Assignment، جمع المعلومات Information Gathering، التدقيق Verification، النشر Dissemination وأخيرًا الأرشفة Archiving. كما تم تطويره بحيث يشمل مستويات متعددة ومتطورة من الخدمة الإخبارية المختلفة، تضم: ديسك الإصدارات المطبوعة Print Desk وديسك البث الحي Live Desk وديسك التدفق الإخباري Feed Desk وديسك صحافة المواطنCitizen Desk[1].

فالنظام يساند كافة جوانب غرفة الأخبار بما في ذلك إدارة فرق العمل والتكليفات، ويعتمد على واجهة واحدة لإدارة كافة العمليات One - In - All Web-Based Solution دون الحاجة لاستخدام تطبيقات مختلفة والمعاناة من مشكلات الملائمةCompatibility، ما يعني القيام بعمليات الإنتاج والتوزيع والنشر عبر واجهة واحدة، بما يعيد إنتاج بنتيها ويدعم دورة العمل من بدايتها حتى نهايتها، وقد تم تطوير هذه الواجهة بالتعاون مع صحفيين من وكالة الأنباء الأسترالية اللذين أرسلوا ملاحظاتهم لتطويرها بشكل يلاءم واقع العمل الصحفي والاحتياجات اليومية[2].

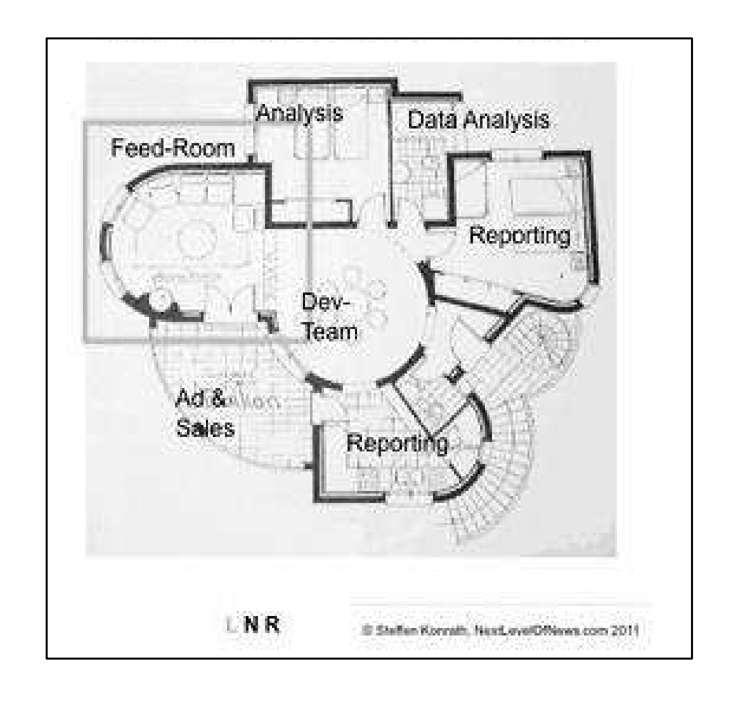
1- Adam Thomas, Superdesk wants to be your newsroom's digital twin, 26 Sep. 2009, available at: https://blog.sourcefabric.org/en/news/blog/1371

2- An online Interview with Letizia Gambini, Head of Communications at Sourcefabric, 9 Aug. 2015.

تصميم غرفة الأخبار المدمجة التي يحاكيها التصميم الرقمي لنظام Superdesk



المكونات الأساسية لتطبيق غرفة الأخبار السائلة



8- غرفة الأخبار السائلة Liquid Newsroom LNR

غرفة الأخبار السائلة هي تطبيق من تطبيقات السحب الإلكترونية Cloud Application يقوم على الاستفادة من مزايا الوب اللحظي Real Time Web حيث يمكن للناشر الحصول على التحديثات المتعلقة بموضوع معين من مصادر مختلفة بمجرد نشرها، ما يسمح له بإعادة بثه لكافة الأفراد المرتبطين باهتمام واحد، في إطار يراعي التحولات في اهتمامات القراء من موضوع لآخر، في ظل فلسفة التطبيق الذي يقوم على كونه نظام ماسح Sonar System[1].

وقد قام الألماني Steffen Konrath بابتكار ذلك النظام بحيث يقوم على وجود مسارين للتدفق بين المحرر والجمهور، الأول يقدم الأخبار News Stream حيث ينشر عليه المحرر كافة الأخبار المتعلقة بموضوع أو اهتمام أو منطقة جغرافية معينة، سواء التي يتم تجميعها من مصادر مختلفة أو يقوم بإنتاجها بنفسه، ولعل ذلك ينشئ نظامًا أقرب إلى الشبكة الاجتماعية التي يمكن أن تندمج فيها حسابات الصحفيين المواطنين أيضًا، وعبر تلك التدفقات يمكن للمحررين المشاركة في إنتاج تدفقات أي موضوع بغض النظر عن أماكنهم بحيث يمكن لشخص في القاهرة مشاركة آخر في كراتشي على نفس التدفق Stream[2].

وبالمقابل، يضم النظام تدفق آخر يحمل اسم المساهمات الحية Live Contributions، يستخدم أسلوب التغريدات Twitter Handel وينشر عليه المحرر أو المحررين كافة مناقشاتهم وإجاباتهم على تساؤلات المتابعين وغيرها، فيمكن للقراء مشاهدة تبادلات الأخبار لحظة حدوثها The Internal Real - Time Exchanges، سواء ما بين المحررين بعضهم البعض، وكذلك مع الجمهور، ما يعني إن عملية الانتقاء Selecting والمعالجة Curating والتبادل Mutual Exchange يمكن أن تكون متاحة للجميع Public، وتتم بشكل عام وعلني، فضلاً عن تتبع انتشار المحتوى على الشبكات الاجتماعية بحيث يمكن للمحرر المشارك أن يعرف أوقات الذروة والموضوعات التي يفضلها متابعوه وغير ذلك من

1-Steffen Konrath, How the Liquid Newsroom will change the process of real-time news curation, 12 Feb. 2012, available at:http://www.nextlevelofnews.com/2012/02/how-the-liquid-newsroom-will-change-the-process-of-real-time-news-curation.html

2- An online interview with Steffen Konrath,Liquid Newsroom CEO,23 May 2014.

الأمور التي تساعده على ترتيب جدول للعمل يراعي فيه المواقع الجغرافية لمتابعيه والتوقيتات الزمنية لذلك وغيرها من الأمور التي تساعده في تقديم محتوى أكثر تفاعلا، ما يعكس فلسفة النظام في تصميم تدفق إخباري يعكس حركة اهتمام الجمهور وتفاعله[1].
وغرفة الأخبار السائلة Liquid News تقوم على فكرة الإشارات Signals التي تعمل على تحديد مصادر المعلومات ومواقعها في بيئة الأخبار، وهو ما يمكن تطبيقه في غرف الأخبار الاحترافية، **من خلال ثلاث وظائف**[2]:

* **متخصص في توفير المصادر** Sourcing Specialist**:** وهو المسؤول عن التأكد من إضافة كافة المصادر ذات الصلة لمسار تدفق الأخبار News Pipeline.
* **المسؤول عن التدفق الإخباري** Beat Curator: وهو المسؤول عن متابعة عملية التدفق ويمارس فيه مهام التدقيق والتغطية والتأكد من أن المصادر الأكثر مصداقية هي التي تم إضافتها سواء كانت حسابات على صفحات اجتماعية أو مواقع أو مدونات.
* **محلل البيانات** Data Analyst: والذي تتمثل مسئوليته في توفير ردود الفعل المتعلقة بردود فعل القراء والأسئلة والتعليقات وأكثر الموضوعات قراءة أو مشاركة، وهي المعلومات التي تساعد في مجملها مسئول التدفق الإخباري في ضبط تدفق الأخبار المنشورة بما يتلائم مع احتياجات السوق.

1- Ibid.
2- Steffen Konrath, News as signal - the Liquid Newsroom, a real time web sonar, International Journalism Festival, Italy, 27 April 2013, available at:
https://www.youtube.com/watch?v=1kLOPt7jnz0

الفصل الثالث
غرف الأخبار
تجارب عالمية

تمهيد:

يشير الواقع إلى تباين النماذج التي اتبعتها المؤسسات الإعلامية في إدارة منصاتها المختلفة، ما بين منصات النشر الإلكترونية بوسائطها المتعددة، والإصدارات الورقية، فضلاً عما إذا كان يتبع لها محطات تلفزيونية أو إذاعات. فبينما ظهر مفهوم غرف الأخبار المدمجة باعتباره الهدف النموذجي الذي تسعى إليه الإدارة التحريرية والاقتصادية للمؤسسات، فقد آثرت بعض المؤسسات اتباع نماذج انعزالية تدار فيها كل منصة على حدة، فيما عدلت بعض المؤسسات التي خاضت بالفعل تجارب اندماجية لإدارة منصاتها المتعددة بشكل متكامل عن ذلك المسار وعادت إلى الفصل بين إدارة منصاتها.

وقد اشتركت تلك التجارب في سمات عامة كاستحداث وظائف جديدة لإدارة عملية التغيير تركز على تغيير ثقافة العمل والعلاقات بين الأفراد، وتقليص الأقسام التحريرية وإعادة الهيكلة بما يحقق أقصى استغلال ممكن للموارد المتاحة، مع تراجع الهيراركية الهرمية التقليدية وتزايد التنسيق على مستوى فرق العمل.

ويعرض هذا الفصل مجموعة من تجارب غرف الأخبار بمؤسسات صحفية مختلفة، والتي اتبع كل منها نموذجه الخاص في إدارة منصاته المتعددة، ما بين الحفاظ على استقلال كل منها، أو خلق مساحات للتعاون دون اندماج إداري، أو الوصول للتكامل الإداري والتحريري الكامل بينها، والانتقال بين هذا وذاك، أخذًا في الاعتبار الظروف التي شكلت كل تجربة ومراحل تطورها.

أولاً: مجموعة Die Welt الألمانية

تصدر مجموعة Die Welt عن مؤسسة Axel Springer إحدى كبرى شركات النشر والإعلام في أوروبا والتي تأسست في مدينة هامبورج عام 1946، ويقع المقر الرئيسي لهذه المؤسسة حاليًا في برلين كما تعمل في 40 دولة حول العالم، ويصل عدد موظفيها إلى 13917 شخصًا، وبلغ إجمالي إيراداتها نحو 3 مليار يورو وفق إحصاءات عام 2014[1]، ويصدر عنها بخلاف مجموعة Die Welt Gruppe عدة علامات تجارية إعلامية أخرى

1- Axel Springer brief portrait, available at: http://www.axelspringer.de/en/artikel/Brief-Portrait_40171.html

سواء صحفية مثل Bild وB.Z وMusik Express وESZES، أو بوابات رقمية مثل Finanzen وStep Stone أو محطات الإذاعة مثل Radio Hamburg وRadio Ffn، ومحطات تلفزيونية مثل N24 وDogan TV وMaz & More[1].

أما مجموعة Die Welt فيرأس تحريرها الصحفي Jan - Eric Peters، ويصدر عنها الجريدة اليومية Die Welt التي بدأت عام 1946 واستحوذت عليها شركة Axel Springer عام 1953، وهي تصدر جميع أيام الأسبوع عدا الأحد والعطلات الرسمية، وجريدة Die Welt Kompakt وهي جريدة تابلويد بدأت عام 2004 وتصدر من الاثنين للجمعة، وجريدة Welt Am Sonntag وتصدر أيام الأحد منذ عام 1948، وأضيف إليها مجلة Icon منذ عام 2006 والتي تصدر وتوزع معها ست مرات سنويًا، بالإضافة إلى الموقع الإلكترونيDie Welt Online الذي انطلق عام 1995، وتطبيقات Die Welt للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية[2]، كما كانت تتبعها صحيفة Berliner Morgenpost التي تأسست عام 1898 واستحوذت عليها Springer في 1959، ولكنها بيعت إلى شركة Funke Mediengruppe عام 2013 ضمن صفقة استحواذ على الصحف الإقليمية ومجلات المرأة التابعة للمؤسسة[3].

وتعد مجموعة Die Welt Group الألمانية من أوائل الشركات الإعلامية التي نفذت غرفة أخبار تتجاوز مجرد الدمج بين الإصدارين الرقمي والمطبوع لنفس العلامة التجارية، إلى الدمج بين أكثر من علامة تجارية لكل منها أهدافه وطابعه الخاص، أو ما يطلق عليه تكامل غرفة الأخبار متعددة العناوين Multi-Title Newsroom Integration[4].

ويمكن تقسيم مراحل التطور التي مرت بها غرفة مجموعة Die Welt إلى أربعة مراحل تضمنت كل منها خطوات أفضت إلى الأخرى، تبدأ **المرحلة الأولى** عام 2002، حيث تم إنشاء أول غرفة أخبار تنتج أكثر من جريدة Multi - Paper Newsroom، والتي

---

1 -Axel Springer Offerings, available at: http://www.axelspringer.de/en/media/index.html
2 -Ibid.
3 -Axel Springer, FUNKE MEDIENGRUPPE and Axel Springer: Cartel Office approves sale of regional newspapers and women’s magazines, press release, 3 Dec. 2013, available at: http://goo.gl/7AYrRX
4- Dietmar Schantin, Ringier implements a new kind of integrated newsroom, WAN-IFRA newsplex, special report, Feb. 2010, p.2, available at: http://goo.gl/BJ6m4K

ضمت فريقًا واحدًا لإنتاج كل من الصحيفة اليومية وصحيفة يوم الأحد، فيما كان هناك فريق خاص بالبوابة الإلكترونية[1].

أما **المرحلة الثانية** فقد بدأت عام 2006، بإنشاء غرفة أخبار تكاملية تتبع استراتيجية الرقمي أولاً Digital First، ويعمل فيها فريق واحد لكافة الوسائل، ففي منتصف ذلك العام أعلن Mathias Döpfner، المدير التنفيذي لشركة Axel Springer، اتجاه مؤسسته لاعتماد استراتيجية أولوية المنتجات الرقمية Online First، لتبدأ مجموعة Die Welt دورات تدريب مكثفة على الإنتاج العابر للمنصات Cross - Media Production لنحو 200 من صحفيي غرفة أخبارها، التي كانت قد وصلت لمرحلة متقدمة من التعاون بين الإصدارات المختلفة، ولكنها لم تصل لمرحلة الاندماج الكامل التي كانت تتخذ المؤسسة خطوات حثيثة باتجاهها[2].

وفي نوفمبر 2006، تم بدء تشغيل غرفة أخبار مدمجة يصدر عنها ثلاث أسماء تجارية، الصحيفة اليومية Die Welt وموقعها الإلكتروني وموقعها لتلفزيون الوب وخدماتها للهواتف، صحيفة التابلويد Welt Kompakt، صحيفة الأحد Welt Am Sonntag، والصحيفة اليومية Berliner Morgenpost وبوابتها الإلكترونية[3]، مع اعتماد استراتيجية تحريرية تقوم على أربعة مبادىء، هي: إنتاج صحفي بمعايير عالية الجودة، تكامل غرفة الأخبار وأولوية المنتج الرقمي، أربع علامات تجارية في غرفة واحدة، دمج المحتوى المنتج بواسطة المستخدم[4].

وتم إنشاء الغرفة على مساحة 400 متر مربع، وتم تقسيمها إلى خمسة أقسام رئيسية تشمل المحليات والسياسة والاقتصاد والمجتمع والرياضة، وتقدم المحتوى بشكل متزامن

1- Jan Eric Peters, Inside Axel Springer: The Online to Print Experiment, Global Editors Network GEN Summit, June 2014, available at: http://goo.gl/bzv9Oh

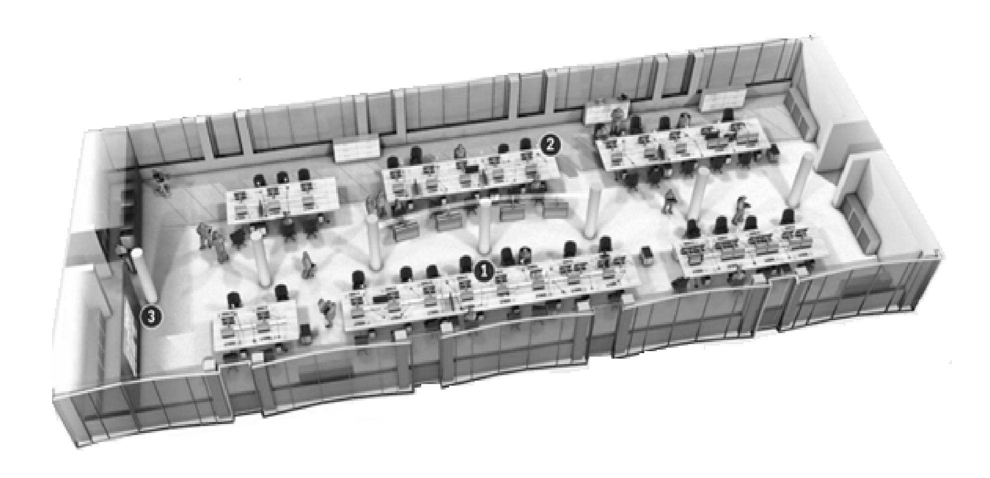
2-Wan-Ifra, WELT Group journalists undergo cross-media training, Newsplex Europe Special, 2009, p.18.

3- Axel springer, Annual Report 2006, p. 54.

4- Peter Würtenberger, WELT GROUP: A premium print brand diversifying to a crossmedia brand, The Capital Markets Day, 17 Sep. 2007, available at: http://goo.gl/5u0dwc

لكافة الإصدارات[1]، كما تم وضع رؤساء تحرير الإصدارات المختلفة على طاولة واحدة، مع استحداث شاشات فيديو لمتابعة العمل بالغرفةالتي تضم أكثر من 400 صحفي[2].

غرفة الأخبار التكاملية لمجموعة Die Welt التي تم افتتاحها في نوفمبر 2006



(1) ديسك واحد لكل القادة التحريريين (2) ديسك واحد لكل قسم (3) شاشة فيديو

وعلى الرغم من أن المشروع واجه في بدايته إشكاليات تتعلق بتباين إيقاع العمل بين المنصات المختلفة، وتجديد ثقافة العمل الصحفي[3]، إلا أن الاستثمار في بنية غرفة الأخبار انعكس على معدلات التوزيع وانتشار إصدارات المجموعة، حيث ارتفع توزيع كل من Die Welt وWelt Kompakt من 251 ألف نسخة يوميًا عام 2005 إلى 267 ألف نسخة عام 2007، وارتفع توزيع جريدة الأحد Welt Am Sonntag من 403 إلى 409 آلاف، وكذلك عدد زوار البوابة الإلكترونية من 1.21 مليون شهريًا إلى 1.68 مليون خلال نفس الفترة[4].

1- Klaus Meier, Newsroom convergence in Germany, The conference of Merging Media Converging Newsrooms, the Swiss School of Journalism MAZ, Lucerne, 7 March 2008.
2- Peter Würtenberge, Op. Cit.
3- Pit Gottschalk, Like Die Welt, newspapers need to see print as just one piece of the puzzle, 1 April 2013, available at: http://goo.gl/xf6plJ
4- Klaus Meier, Opc. Cit.

وفي 2008، عزت Claudia Thomé رئيس العلاقات الاستثمارية بشركة Axel Springer تطور أرقام التوزيع الخاصة بمجموعة Die Welt إلى تحول الشركة المضطرد لإنشاء غرف تكاملية للعلامات التجارية الصادرة عنها، فعلى خلاف تراجع أرقام التوزيع بسوق المطبوع، حقق الإصدار اليومي للمجموعة وإصدار التابلويد Die Welt Kompakt زيادة 4.2% في أرقام توزيعهما، كما ارتفع عدد زيارات البوابة الإلكترونية بمعدل 162% ليسجل 18.4 مليون زيارة، وذلك وفق إحصاءات الربع الأول من عام 2008[1]، وهو ما تواصل في الربع الثاني من نفس العام حيث بلغ متوسط توزيع الإصدارين اليومي والتابلويد إلى أكثر من 280 ألف نسخة، فيما حققت البوابة الإلكترونية 19.4 مليون زيارة شهريًا[2].

وبدأت **المرحلة الثالثة** لتطور غرفة أخبار المجموعة عام 2012 بإعلان المجموعة استراتيجية جديدة لا تقوم فقط على استراتيجية الرقمي أولاً، ولكنها تصيغ دوائر لتدفق العمل تبدأ من الأونلاين إلى المطبوع Online To Prin وليس العكس كما هو سائد، إذ يعمل فريق واحد لكافة المنصات، ولكنه ينصب تركيزه الأساسي على المنصات الرقمية، والتي يتدفق منها الإنتاج إلى المنصات المطبوعة والتي يقوم بعمليات الإنتاج والتنفيذ فيها عدد محدود من الأفراد، ينتقي موضوعاته من بين عشرات القصص التي تنتجها الأقسام التحريرية[3]. كما توسعت المؤسسة في عمليات إدماج فرق عمل العناوين الصحفية المختلفة، فتم الإعلان عن دمج الطاقم التحريري لمجموعة Die Welt وصحيفة Berliner Morgenpost مع الجريدة المسائية Hamburger Abendblatt[4]، إلا أن الأخيرتين ما لبثتا أن بيعتا في يوليو 2013 لشركة Funke Mediengruppe[5].

1- Claudia Thomé, Axel Springer AG continues cross-media integration efforts, press relese, 29 May 2008, available at: http://goo.gl/7CLmDp

2- Claudia Thomé, Axel Springer achieves profit jump in second quarter, press relese, 13 Aug. 2008, available at: http://goo.gl/ZcCn3U

3- Jan Eric Peter, Inside Axel Springer: The Online to Print Experiment, Op. Cit.

4- Axel Springer, Axel Springer continued to keep on growth path during the first nine months and confirms full-year guidance, press release, 7 Nov. 2012, available at: http://goo.gl/rMvq68

5- Axel Springer, FUNKE MEDIENGRUPPE and Axel Springer: Cartel Office approves sale of regional newspapers and women's magazines, Op. Cit.

وفي سبيل دعم هذه الاستراتيجية الجديدة التي تمنح مكانة أكبر للمنصات الرقمية، تم إنشاء غرفة أخبار جديدة دخلت حيز العمل في ديسمبر 2013[1]، والتي تم بناؤها بالطابق الأرضي في مبنى Axel Springer ببرلين، ووفق تقنيات عازلة للصوت وتم توزيع طاقم فيها بشكل نجمي، كلما اقتربنا من مركز النجمة كلما كانت الأقسام أكثر سرعة وصخبًا، بينما تقع في الأطراف الأقسام الأكثر هدوءًا والأبطأ في وتيرة العمل، ففي المركز يجلس قيادات التحريروبالقرب منهم طاقم خدمات الموبايل، فيما يجلس فريق تجهيزصفحات المطبوع في الأطراف حيث وتيرة العمل أقل سرعة، مع توفير مساحات جانبية لعقد الاجتماعات. وقد كانت هذه الغرفة أشبه بغرفة إنتاج مركزية، حيث شملت نصف فريق العمل التحريري فقط أي 150 شخصًا من إجمالي 300، إذ يجلس المراسلين والكتاب في مكان منفصل[2].

غرفة أخبار مجموعة Die Welt التي دخلت حيز العمل في ديسمبر 2013

Source: Peter Würtenberger, WELT GROUP: A Premium Print Brand Diversifying To A Crossmedia

---

1- يمكن مشاهدة فيديو لغرفة أخبار مجموعة Die Welt على الرابط:
http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article122586607/Der-neue-Newsroom-der-Welt.html

2- Frederic Filloux, Digital news in the age of the platform, The guardian, 28 Oct. 2013, available at: http://goo.gl/gRDJZF

Brand, A Presentation At The Capital Markets Day, 17 Sep. 2007

وإلى جانب إعادة تصميم الغرفة بشكل يعتمد على ديسك مركزي بشكل يشبه العين Eye - Shaped Central Desk وصفوف من المحررين بما يشبه الحلبة Arena، قامت المؤسسة باستبدال كافة نظم العمل القديمة بأخرى جديدة تقوم على تدفق العمل بشكل رئيسي للمنصات الرقمية، مع فريق محدود من 12 شخصًا يقومون بانتقاء القصص الملائمة للورقي من المنتج أونلاين، وهي التحولات التي تم اتخاذ خطوات راديكالية للتغيير الجذري لتحقيقها صاحبها فتح قنوات للتواصل مع الصحفيين لشرح مهامهم وتوسع مسئولياتهم إلى ما هو أبعد من مهامهم التقليدية التي اعتادوها Their Comfort Zones، ليصبح العمل وفق ثلاث سرعات للرقمي والإصدار اليومي وإصدار الأحد الذي لازال يعمل بشكل منفصل عن دورة العمل السابقة[1].

غرفة أخبار Die Welt التي تقوم على مفهومي العين والحلبة

1- Michael Depp, Die Welt's EIC: Only Radical Steps Can Break Old Newspaper Habits, NetNewsCheck, 13 May 2015, available at: http://goo.gl/CVAW7Q

وقد انعكست تلك الاستراتيجيات على مدخولات المنتجات الرقمية التي توسعت المجموعة في تقديمها نظير اشتراكات مدفوعة، حيث بلغ عدد مشتركي خدمات Die Welt الرقمية 57736 مشتركًا في ديسمبر 2014، كما بلغ نصيب المنصات الرقمية من إجمالي أرباح Axel Springer نحو 53% خلال نفس العام[1].

أما **المرحلة الرابعة** فقد بدأت مع استحواذ شركة Springer على محطة الأخبار التلفزيونية N24 في ديسمبر 2013، والإعلان عن خططها لدمج المحطة مع مجموعة Die Welt وتكوين شركة كبرى للإنتاج متعدد الوسائط، وبناء نموذج اندماجي ثلاثي يجمع بين المطبوع والرقمي والتلفزيون، يبدأ بدمج الفريق الرقمي للقناة في مجموعة Die Welt، بحيث يخدم المنصات المختلفة للعلامتين التجاريتين، كما ستصبح القناة المصدر الرئيسي للصورة المتحركة بكافة العلامات التجارية التابعة للمؤسسة[2]. وهو الاندماج الذي تم إعلانه بالفعل في 1 يناير 2015 تحت مسمى شركة Weltn 24[3].

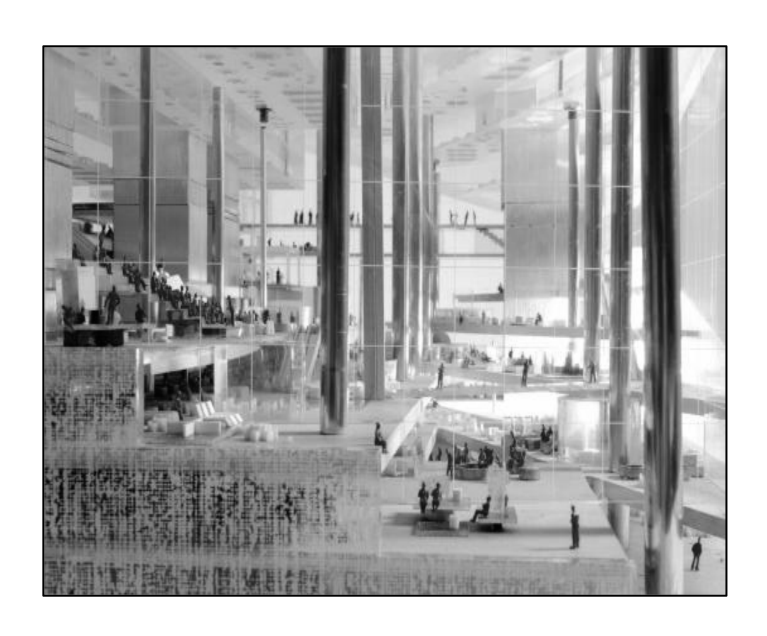
ولم يكن هذا المشروع مجرد اندماج عادي بين علامتين تجاريتين، وإنما بذلت المؤسسة خلال عام 2014 جهودًا حثيثة لإنشاء غرفة أخبار تكاملية تجمع مجموعة Die Welt ومحطة N24 معًا[4]، في تصميم جديد ومبتكر يجمع كافة الإمكانات التي تؤهله ليصبح شركة كبرى في مجال الإنتاج الإعلامي متعدد الوسائط، حيث أطلقت مؤسسة Axel Springer مسابقة لتصميم مبنى جديد يضم غرفة الأخبار المقترحة، فاز بها المعماري الألماني Rem Koolhaas[5]، الذي تقدم بتصميمات لمبنى زجاجي يتم بنائه بواجهات شفافة شمال البرج الحالي للمؤسسة في برلين، وبحيث يضم الغرفة التكاملية في القلب منه، وبطراز مبتكر يضعها بشكل معلق، على منتصف ارتفاعه تمامًا[6].

1- Axel springer, Annual Report 2014, p. 3 – 5.
2- Axel Springer, Axel Springer acquires N24/ N24 and WELT Group forming Multimedia news company, press release, 9 Dec. 2013, available at: http://goo.gl/9Lu8LM
3- Axel Springer, Annual Report, 2015, p. 13.
4- Axel Springer, Axel Springer profited in 2014 from increasing revenues and earnings contributions from digital activities, press release, 4 March 2015m available at: http://goo.gl/YDTa6R
5- Die Welt, Rem Koolhaas soll Axel-Springer-Campus bauen, 26 March 2014, available at: http://goo.gl/LZQu6Q
6- Rainer Haubrich, Koolhaas hat den Axel Springer Campus überarbeitet, Die Welt, 4 Nov. 2014, available at: http://goo.gl/kc5FKL

التصور المقترح لمبنى Axel Springer الزجاجي الجديد الذي سيضم غرفة أخبار Welt/N24



التصميم الداخلي لمبنى Axel Springer الزجاجي وقد تصميم أدواره السفلي بشكل مدرج



غرفة الأخبار المستقبلية لمجموعة Welt/N24 والتي تصميمها بشكل معلق على منتصف ارتفاع مبنى Axel Springer الزجاجي الجديد



ثانيًا: مؤسسة Fair Fax Media الأسترالية

تأسست مؤسسة Fairfax Media بأستراليا عام 1959 بواسطة عائلة تحمل نفس الاسم[1]، وهي تمتلك وتدير منصات إعلامية متنوعة في كل من أستراليا ونيوزلندا، تشتمل على مواقع إلكترونية وتطبيقات للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، بالإضافة إلى عدد كبير من المجلات والصحف اليومية[2]، تتضمن The Sydney Morning Herald وThe Age و The Australian Financial Review وThe Canberra Times وThe Land و - TheSun Herald في أستراليا، بالإضافة إلى The Dominion Post وThe Press و The Sunday

---

1- FairFax foundation,available at: http://www.fairfaxmedia.com.au/Company/fairfax-foundation.

2- Refer all FairFax brands at:
http://issuu.com/fairfaxmediabrand/docs/14ffx_mi027_brandassets-spreads?e=14724676/10562256

Star-Times وTV Guide وNZ House and Garden وNewZealandFishing News وCuisine في نيوزلندا. كما تمتلك الشركة عدة محطات إذاعية بعدد من المدن الأسترالية تتضمن 2UE في سيدني و3AW و Magic 1278 في ملبورن و BC و 4BH في بيرزبن و 6PR في بيرث[1].

وتملك منصات الشركة شعبية كبيرة في أستراليا ونيوزلندا على السواء، حيث يستهلك إصداراتها نحو 60% من سكان أستراليا و80% من سكان نيوزلندا، وقد تصل عبر منصات المطبوع والوب والموبايل والتابلت إلى 10.6 مليون شخصًا في أستراليا شهريًا، فيما بلغ عدد مشتري إصداراتها المطبوعة 2.3 مليون، وزوار مواقعها الإلكترونية 7.1 مليون ومستخدمي خدماتها عبر الموبايل والتابلت 2 مليون، وذلك في عام 2014[2].

وقد تزامنت تجربة المؤسسة في دمج دوائر إنتاج منصاتها المتعددة مع تراجع موقفها المالي حيث انخفض سهم الشركة من 2 دولار عام 2008 إلى دولار واحد في 2011، حتى وصل لأقل من 60 سنت في يونيو 2012، وهو التراجع الذي دفع المؤسسة لإعادة التفكير في طريقة عملها ليس فقط تكنولوجيًا ولكن ماليًا واقتصاديًا أيضًا[3].

وفي 27 يونيو 2012، أصدر المدير التحريري للمؤسسة Garry Linnell ملخصًا من 25 صفحة أوضح فيه للعاملين خطة المؤسسة لإعادة هيكلة العمل التحريري واتباع استراتيجية تقوم على أولوية المنتجات الرقمية Digital First، مع تحويل الشركة لغرفة أخبار واحدة تغذي كافة المنصات والعلامات التجارية، مع إزالة كافة التقسيمات الفاصلة بين الإصدارات الورقية أو الرقمية للوب والهواتف والأجهزة اللوحية، وخطط لتسريح 1900 شخصًا، والتوسع في المحتوى المدفوع وتضمن "سيتم إدارة غرفة أخبارنا بشكل يتجاوز حدود المنصات والمناطق الجغرافية طوال أيام الأسبوع"، ولم يقتصر هذا التحول على الصحف اليومية والمواقع فقط، ولكن شمل أيضًا فرق العمل المجلات والأعداد الأسبوعية، وهو ما

1- FaiFax profile, available at: http://www.fairfaxmedia.com.au/Company/corporate-profile
2- FairFax Media, Annual report 2014, available at: http://goo.gl/peMCT4
3- Martin Hirst, The future of newspapers: Anybody's guess at this stage, 27 June 2012, available at https://ethicalmartini.wordpress.com/2012/06/27/the-future-of-newspapers-anybodys-guess-at-this-stage/

استهدف في مجمله تجنب ازدواجية الجهود وتمركز الإدارة التحريرية حول المطبوع وعدم إدماج منصات الأونلاين وجمهورها بشكل عادل في عمليات التخطيط[1].

وبالتزامن مع ذلك أعلنت المؤسسة مجموعة من التغييرات الإدارية بدأت بإقالة ثلاثة من قادة التحرير واستقدام رئيس تحرير جديد، مع الإعلان عن الاستغناء عن خدمات 100 من العاملين لاسيما في المناطق الإقليمية Regional Areas، كما أصدر مستشارو أكبر المساهمين في الشركة آنذاك Gina Rinehart [*] بيانًا طالبوا فيه بإعادة النظر بشكل جاد في المحتوى وتغييره بحيث يجذب عدد أكبر من القراء والعوائد الإعلانية وبما يحقق مصالح حاملي الأسهم، وذلك جنبًا إلى جنب مع الإجراءات الأخرى التي تزيد دخل المؤسسة وترفع قيمة أسهمها[2].

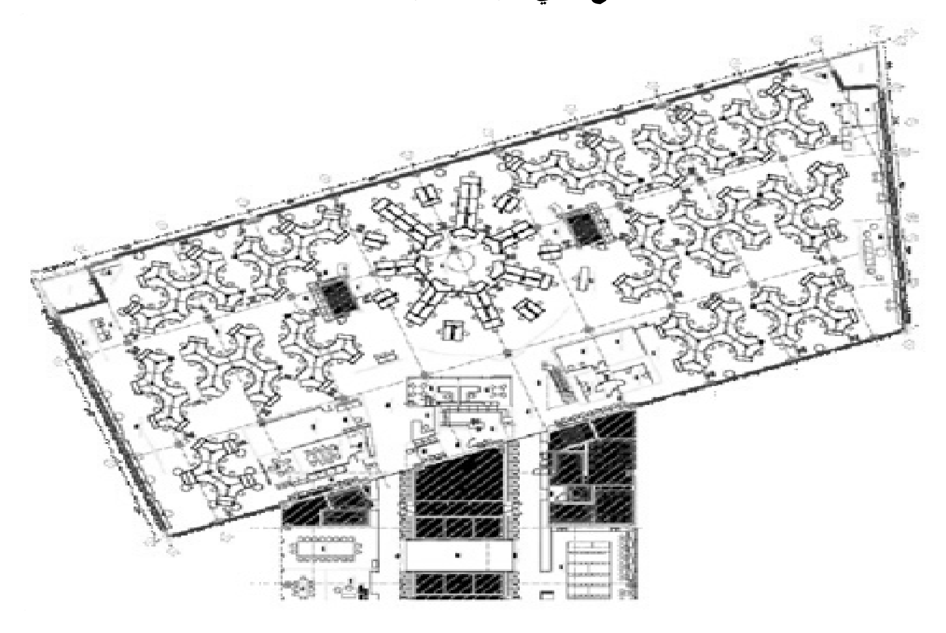
وفي أول يوليو 2012 قامت مؤسسة Fairfax بضم جميع إصداراتها في غرفة أخبار واحدة تتشارك المصادر وتعمل على مدار الساعة، وبات صحفيو الصحف والمجلات وكذلك خدمات الموبايل ومنصات الإعلام الاجتماعي، يعملون في مساحة مفتوحة بلا جدران، تسمح بقدر عال من التواصل والتنسيق وتدفق المحتوى.

1- Margret Gee, Fairfax announces newsroom transformation, 27 June 2012, available at:http://goo.gl/LTq3lO

(*) Gina Rinehart هي إحدى أكبر مستثمري قطاع التعدين في أستراليا وتقدر ثروتها بنحو 11.7 بليون دولار أسترالي (7.6بليون جنيه أسترليني)، استحوذت على 1.5% من أسهم شركة Fairfax في ديسمبر 2010، ارتفعت إلى 18.7% في يونيو 2012 لتصبح أكبر المساهمين ، إلا أنها باعت حصتها كاملة نظير 306 ملايين دولار أسترالي في فبراير 2015 بعد خلافات عميقة مع رئيس مجلس الإدارة Roger Corbett الذي رفض منحها مقعدًا بالمجلس لرفضها التوقيع على ميثاق الاستقلالية التحريرية للمؤسسة.

2- Martin Hirst, Op. Cit.

مقطع أفقي لغرفة أخبار Fairfax



واستحدثت المؤسسة منصب مدير الأخبار News Director والذي أصبح الرجل الثاني بعد رئيس التحرير، يليه في الترتيب الإداري مسؤولي المنصات Platform Editors ومحرري الموضوعات التحريرية Topic Editors واللذين يقومون بتكليف المراسلين في مختلف الدوائر المحلية والإقليمية، أما محررو المجلة والإصدار الأسبوعي فقد تم إدماجهم بالغرفة الجديدة أيضًا وأصبحوا تابعين إداريًا لمحرري الموضوعات[1].

1- Perthnow, Fairfax reveals national newsroom model, 27 June 2012, available at: http://www.perthnow.com.au/business/fairfax-reveals-national-newsroom-model/story-e6frg2rc-1226410289348?nk=f50d6c78bbd93bf26a82261eaadf6d91

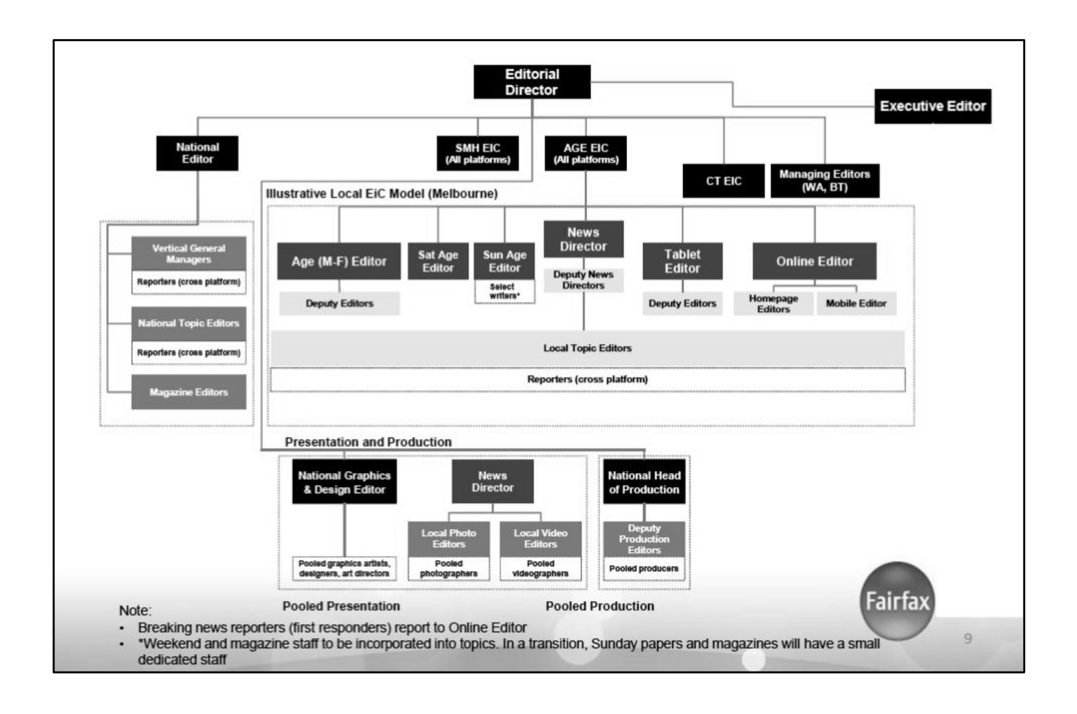
جانب من غرفة أخبار مؤسسة Fairfax Media



وقد وضعت Fairfax هيكلاً إداريًا جديدًا، مع تغيير بعض المسميات الوظيفية بحيث تعكس الروح الجديدة للعمل فمثلاً محررو الأخبار العاجلة Breaking News باتوا يسمون محرري الطوارئ First Responders في تعبير مستوحى من الإسعافات الأولية وفي إشارة لسرعة التعامل مع الأحداث، كما بات رؤساء تحرير الإصدارات المختلفة تابعين لمدير المؤسسة التحريري Editorial Director على أن يعملوا بشكل عابر للمنصات دون فصل عمليات إدارة الأخبار عن التحرير، بالإضافة لاستحداث منصب رئيس الإنتاج National Of Production Head والذي يقود فريق للإنتاج يخدم كافة المنصات الرقمية والورقية[1].

1- Margret Gee, Op. Cit.

الهيكل التنظيمي لغرفة أخبار Fairfax



وتم تصميم نموذج العمل بغرفة الأخبار في شكل دائري يتضمن قطاعات غير متماثلة الحجم لمجالات اهتمام المؤسسة المستقبلية، بحيث يعكس حجم كل قطاع مدى اهتمام المؤسسة به في نظام جديد يضخ المحتوى دون الانتماء لمنصة نشر بعينها Content Brokerage Across Neutral Platforms، بحيث يكون الاهتمام الأكبر للشئون الداخلية والمجتمع فيما تمنح أقل اهتمام للرياضة والسفر والشئون الخارجية. مع تم تخصيص وحدة متكاملة معنية بالإنتاج Production للإصدارات الرقمية والورقية على السواء، تضم فريقًا متعدد المهارات Multi - Skilled Production Team[1].

1- Fairfax media, editorial newsroom review: staff information pack, June 2012, available at: http://resources.news.com.au/files/2012/06/27/1226409/828527-fairfax-editorial-newsroom-review-staff-information.pdf

وتتكون دوائر العمل من أربع طبقات تبدأ بالمراسلين الذين يتلقون تكليفاتهم من محرري الموضوعات Topic Editors ويعملون لكافة المنصات على السواء، أما محررو الموضوعات فهم يتبعون مديري الأخبار News Directors ويعملون على تطوير استراتيجيات المحتوى وفق احتياجات واتجاهات الجمهور. ومحررو الأخبار هم قادة العمليات داخل غرفة الأخبار ويفوضهم رئيس التحرير بكافة الصلاحيات اللازمة لإدارة العمل على مدار اليوم، وهم يعملون أيضًا دون انتماء لمنصة بعينها ويضعون الجمهور نصب أعينهم Audience First في كافة القرارات التي يتخذونها. أما المستوى الرابع فهو محررو المنصات Platform Editors واللذين على النقيض من سابقيهم يعملون لصالح منصة بعينها، ويتحملون مسؤولية أدائها وما تقدمه، وهم يتبعون رئيس التحرير الذي يمثل القيادة التحريرية لهذه العملية برمتها.

فيما يتعلق بتنمية مهارات الكادر الصحفي، استحدثت المؤسسة نظام الإرشاد Mentoring بحيث يكون هناك مرشد Mentor لكل مجموعة من الصحفيين، يكون مسئول عن تحسين مهاراتهم ونقل الخبرات إليهم، وهو النظام الذي عمل على زيادة التواصل داخل المؤسسة، كما كان وسيلة لرفع درجة التشاركية Engagement بين العاملين وقد تم تطبيقه على 100 فرد (50 زوج من المدربين والمتدربين) لمدة ستة أشهر، سواء صحفيين أو غيرهم من الوظائف[1].

وفي ظل تلك التغييرات التي شملت تصميم غرفة الأخبار والتقسيمات الإدارية والهياكل التنظيمية، باتت كل إصدارات Fairfax تصدر معًا عن دائرة إنتاج واحدة، وهي التجربة التي مثلت جزءًا من تحولات المؤسسات الصحفية بأستراليا التي شهدت تجارب مشابهة، على غرار شركة Seven West Media التي قامت في عام 2014 بدمج غرفتي أخبار صحيفة The West Australian وتلفزيون Seven Perth في غرفة تكاملية، تعمل على خدمتيهما بشكل

1- Richard Walker,Trish Clokie, Mentoring for the modern newsroom, available at: http://researcharchive.wintec.ac.nz/3007/2/Mentoring%20for%20the%20modern%20newsroom.pdf

كامل، بالإضافة لمنصاتهما الرقمية، الأمر الذي حفز التعاون بين فرق التحرير في هذه الإصدارات المختلفة، لاسيما فيما يتعلق بالتغطيات الإخبارية والصحافة الاستقصائية[1].

ثالثًا: مجموعة Blick السويسرية

تتبع مجموعة Blick مؤسسة The Ringier Group السويسرية والتي تم إنشائها عام 1833 وتعد إحدى أكبر دور النشر الأوروبية حيث يصدر عنها نحو 120 مجلة وصحفية عالمية، وتدير نحو 80 موقع ومنصة موبايل[2]، كما تمتلك نحو 11 مطبعة Printing Plants[*]. في أوروبا. ويقع مقر المؤسسة في زيورخ بسويسرا ولها فروع في ألمانيا والمجر ورومانيا وفيتنام والصين والفلبين، ويبلغ عدد العاملين بها 7427 منهم 2681 في سويسرا وحدها، وقد بلغ صافي أرباحها لعام 2013 نحو 26.5 مليون فرنك سويسري[3].

وتضم المجموعة عددًا من الإصدارات التي تحمل اسم Blick، تشمل 3 صحف هي Blick اليومية، وSonntags - Blick ليوم الأحد، والجريدة المسائية Blick Am Abend إلى جانب البوابة الإلكترونية Blick.Ch، وهي الإصدارات التي كان لكل منها دوائر تدفق العمل الخاص به، باستثناء مشاركة محتوى القسم الرياضي، والاستعانة المشتركة بقسم الفيديو التابع بالأساس لتلفزيون المؤسسة الأم Ringier TV.

وفي عام 2008 اتجهت المؤسسة إلى تكوين غرفة أخبار لإنتاج تلك المجموعة تخدم كافة عناوينها أو ما يسمى غرفة أخبار تكاملية متعددة العناوين An Integrated Multi - Title Newsroom يعمل فيها نحو 300 صحفيًا لقنوات متعددة، وفي دوائر تدفق للعمل محورها هو الخبر A Story - Centric Workflow. وكان التحدي الأهم هو كيفية إتمام

1-The Newspaper Works, WAN Seven Perth combine for integrated newsroom, 27 Aug. 2014, available at: http://www.thenewspaperworks.com.au/the-west-seven-combine-for-fully-integrated-newsroom/

2- Martin Werren, Ringier AGA satisfied axaio MadeToPrintcustomer since 2004, 29 Oct. 2012, available at: http://www.axaio.com/doku.php/en:news:2012-10-29.

*- مصطلح يقصد به المطابع الضخمة التي تستخدم تكنولوجيات معقدة وتتمتع بتصميم مبهر سواء من الداخل أو بيئتها الخارجية مثل مطبعة نيويورك تايمز الأمريكية والتي يمكن مشاهدتها على هذا الرابط:
http://www.Youtube.Com/Watch?V=Jepllcsagiy&Feature=Player_Embedded

3- Ringier Group, Annual Report 2013, pp. 5 – 9.

ذلك دون التأثير على الشخصية المستقلة لكل إصدار، لاسيما وإن كلها تختلف اختلافا بينًا من حيث الجمهور المستهدف والموضوعات والأسلوب الصحفي والتوجه.

وقد تولى الرئيس التنفيذي للمؤسسة Marc Walder مسؤولية إدارة مشروع غرفة الأخبار بنفسه، وتم تعيين اثنين منسقين لمتابعة التطورات اليومية وهما الصحفيان Edi Estermann وPascal Zemp، إذ كان يعمل الأول محررًا في Schweizer Illustrierte أما الثاني فكان مدير إنتاج بعدد من المطبوعات.

وتم تقسيم المشروع إلى أربعة مشروعات فرعية، هي[1]:

- **المشروع الصحفي** Sub - Project Journalism: والذي اختص بإعادة هيكلة المؤسسة ومسارات العمل بها مع تعيين رؤساء وأعضاء جدد لمواجهة مستجدات العمل، وقد تم دمج كافة رؤساء ومديري تحرير الإصدارات المختلفة في هذه العملية، يقودهم في ذلك رئيس تحرير Sonntags - Blick الصحفي Hannes Britschgi.

- **المشروع المعماري** Sub - Project Architecture: ويضم عملية إصلاح المبنى وتهيئته للمشروع، وقد تم إيكاله إلى Peter Gasser مدير إدارة التسهيلات Facility Management.

- **الموارد البشرية** Sub - Project Human Resources: تولى هذا المشروع Jutta Wurz مدير الموارد البشرية بالمجموعة، والذي قام بالتعاون مع مديرة أكاديمية رينجر Nadine Oppenheim بالتغييرات الإدارية وإدارة الفكر التدريبي Mindset Training وإرساء التدريب المتخصص.

- **المشروع التكنولوجي** Sub - Project Technology: تولى هذا الشق مدير قسم أنظمة الإنتاج الإعلامي Christian Glanzmann واضطلع بدمج عمليات النظام التحريري واستحداث بنية جديدة New Architecture لتدفق المنتج المطبوع The Print Workflow والتواصل مع الموقع الإلكتروني.

ولم تستعن المؤسسة بالطاقم التحريري والإداري الخاص بها فقط، وإنما حصلت على استشارة خارجية من Dietmar Schantin المدير التنفيذي للجمعية الدولية لناشري الصحف والأخبار، والذي ساهم من قبل في إعادة تصميم غرف أخبار ديلي تليجراف بلندن.

1- Pascal Zemp, Senior managers at the helm use clear structures to drive success,Newsplx Special Report: Ringier, WAN-IFRA, Feb 2010, pp. 6 – 7.

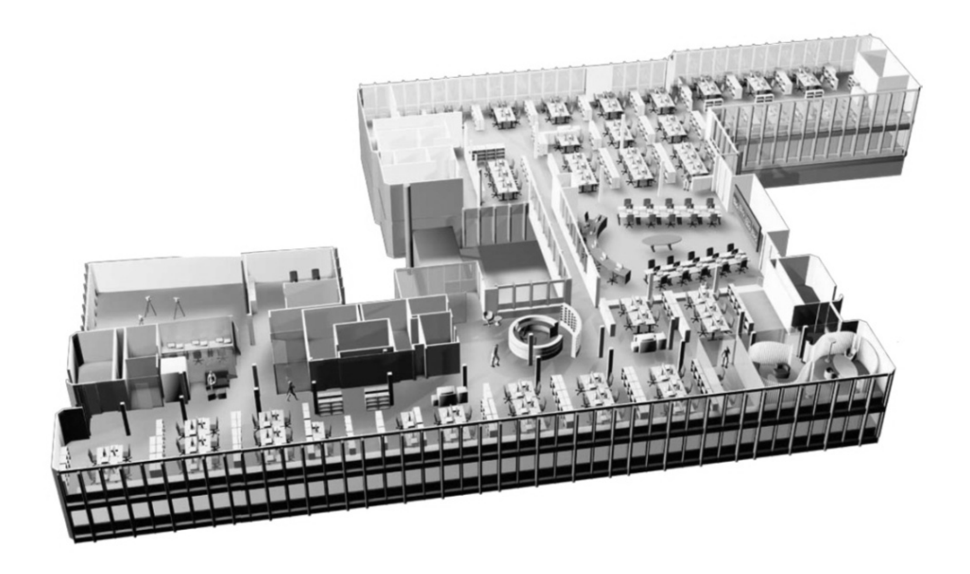
إعتمدت المؤسسة في تصميم الغرفة الجديدة على التجارب الشبيهة السابقة أخذًا في الاعتبار أخذًا في الاعتبار عدم وجود نموذج ملائم لكافة الحالات One - Size - Fits - All وإنما لابد من صياغة الحل الملائم لكل حالة Tailored Solutions، **واستقرت على تصميم الغرفة لتتكون من ثلاث مساحات رئيسية**[1]:

- **مركز صناعة القرار** Decision - Making Centre: والذي يأتي في قلب الغرفة ويتضمن صناعة كافة القرارات الخاصة بها.
- **منطقة الإنتاج** Making Place: والتي تتم فيها كافة العمليات الإنتاجية الخاصة بتجهيز وإعداد المحتوى للنشر.
- **منطقة إنتاج المحتوى** The Content Area: ويقصد بها المساحة المخصصة لعمل المراسلين والمحررين ومناقشاتهم وكافة العمليات المتعلقة بوضع الأفكار وجمع المعلومات وإنتاج المادة الصحفية.

وفي عام 2010 تم افتتاح الغرفة[2]. والتي تم بناؤها في مبنى ملحق لمبنى مؤسسة Ringier، تكون من ثلاثة طوابق مع ربطه بالمبنى القديم عبر ممر Bridge بات فيما بعد مركزًا لإدارة الغرفة حيث تضمن طاولة رؤساء التحرير وشاشات متابعة العمل أو ما أطلق عليه Newsroom Visualize والتي يظهر عليها مراحل التقدم في إنتاج الصفحات وتخطيطها والصفحات المنتهية. وبالتبعية تمركزت كافة الأقسام التحريرية حول هذا الممر، إذ تضمن الطابق الأول من المبنيين، الرئيسي والمبنى الملحق، الأقسام الأكثر هدوءًا والتي اشتملت على الاقتصاد والسياسة ولايف ستايل والصحفيين اللذين تم دمجهم من الجريدة المسائية وكذلك المسؤولين عن إعداد فيديوهات تلفزيون الوب ورفعها، أما الطابق الثاني الذي احتوى على مركز صناعة القرار فقد ضم الأقسام الأكثر حركة وكافة أقسام الإنتاج واستديو الصوت والفيديو.

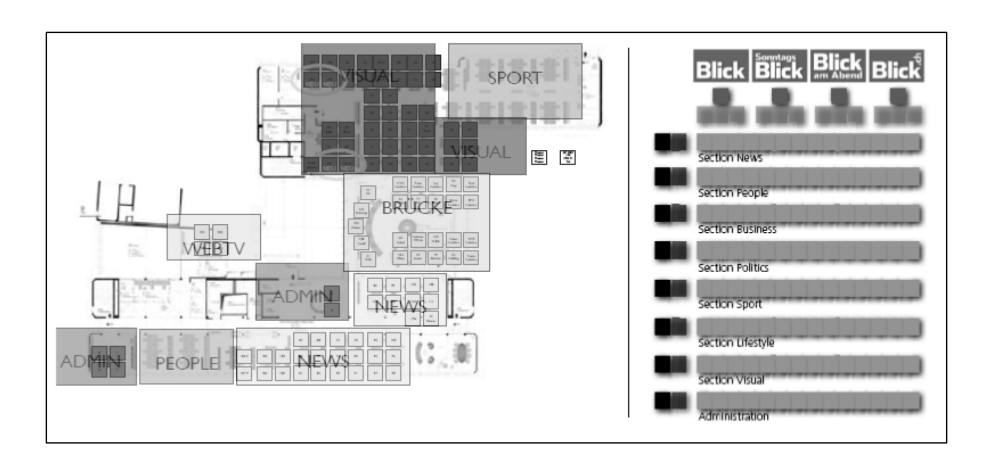
1- Michael Ringier, The “bridge” becomes a centre for editorial decision-making", Newsplex Special Report: Ringier, WAN-IFRA, Feb 2010, pp. 4 – 5.
2- Ringirer history, available at:
http://www.ringier.com/en/about_ringier/history/ringier_today

المخطط الهندسي لغرفة أخبار مجموعة Blick موضحًا به الممر Bridge الذي يحتوي طاولة رؤساء التحرير وشاشات عرض مراحل الإنتاج Newsroom Visualizer



واعتمد تصميم الغرفة على تربيط القطاعات المختلفة وتوفير المساحات، فتم الاستغناء عن أي طاولات مستديرة مع عمل وصلات شبكية كافية وإضافة شاشات في مساحة صنع القرار يتم عليها عرض القنوات التلفزيونية، واختيار مكان قريب للاستديو من مديري التحرير لأهمية المحتوى المرئي.

المخطط التنظيمي والتوزيع المكاني للأقسام التحريرية التي تخدم إصدارات Blick



ولتنظيم العلاقة بين المنصات المختلفة، تم وضع 12 قاعدة للعمل **واتخاذ القرارات في الغرفة تضمنت**[1]:

1- يتم التعامل مع القصص الرئيسية لليوم باستخدام كافة الوسائط، مع دمج كل العلامات التجارية باستمرار في عمليات التخطيط والتنفيذ.

2- أخذ أساليب العرض متعددة الوسائط مثل الصور المتحركة والتسجيلات الصوتية والتغطيات المباشرة في الاعتبار عند التخطيط للقصة الصحفية.

3- قيادة وتوجيه العمل في قصة صحيفة ما، يكون مسئولية العلامة التجارية التي اقترحتها أو تم تفويضها بها.

4- لجنة رؤساء التحرير Committee Of The Editors – In - Chief هي المسؤولة عن تحديد المحتوى الملائم لكل علامة تجارية.

5- لا يوجد أي محرر يمتلك السلطة بمفرده في اتخاذ القرارات بشأن تحديد المحتوى الملائم للعرض في منصة ما.

6- العمر المفترض للفصة الصحفية يلعب دور كبير في تحديد قناة النشر الأكثر ملائمة لها.

7- القاعدة في نشر الأخبار العاجلة والقصص ذات العمر الافتراضي القصير أن يتم نشرها مباشرة أونلاين.

8- القاعدة في نشر الانفرادات أن تكون الأولوية لقنوات النشر المدفوعة وليس المجانية.

9- ينوب المدير الصحفي للغرفة عن رئيس التحرير في اتخاذ القرارات حال عجزه عن التوصل لاتفاق بشأنها.

10- يحتفظ كل إصدار باستقلاله الصحفي، كما يحق لكل العلامات التجارية المشاركة معًا في حالات خاصة كشن الحملات.

11- يتم وضع اسم المحرر الذي يقدم قصة رئيسية عند نشرها، فيما يتم الإشارة للعلامة التجارية صاحبة الخبر في كافة المقالات التابعة التي سيتم نشرها بإصدارات أخرى.

12- إذا قام مصدر خارجي بالكشف عن معلومات بشكل حصري لعلامة تجارية دون غيرها، فسيتم أخذ ذلك في الاعتبار عند النشر.

1- WAN-IFRA, Newsplex Special Report: Ringier, Feb 2010, pp. 15 – 14.

جانب من غرفة أخبار مجموعة Blick

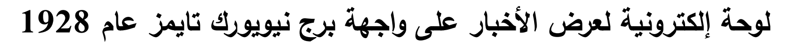


وبفعل هذا التطوير والاستثمار في غرفة الأخبار، ارتفع عدد قراء إصدارات مجموعة Blick بمنصاتها المختلفة إلى 3 ملايين أسبوعيًا، وبلغ توزيع صحيفة Blick نحو 720 ألف نسخة يوميًا، فيما وصلت صحيفة Sonntagsblick ومجلتها إلى مليون و77 ألف قارئ خلال عام 2013، وبلغ توزيع العدد الواحد من Blick Am Abend نحو 229 ألفًا، كما أطلقت موقعًا إلكترونيًا لها، هو الأول لجريدة مسائية بسويسرا. وارتفع عدد زوار موقع Www.Blick.Ch بنسبة 18% خلال عام 2013، بإجمالي 1.8 مليون زائرًا شهريًا، الأمر الذي زاد من القيمة السوقية للإصدارات الرقمية بالمجموعة بالإضافة للقيمة الصحفية التي تقدمها[1].

1- Ringier Group, Annual Report 2013, Op. Cit., p. 12.

رابعًا: مؤسسة نيويورك تايمز الأمريكية:

صدر العدد اليومي الأول من نيويورك تايمز في 18 سبتمبر 1851، وقد كان للجريدة علاقة قديمة بالتكنولوجيا على مدار مراحل تطورها، بل إن لها تجربة رائدة في البث الفوري للأخبار، إذ أنشأت عام 1928 لوحة إلكترونية على واجهة مبناها لعرض نتائج الانتخابات، وهي اللوحة التي استمرت في بث الأخبار على المارة لسنوات تالية[1]، كما استخدمت الصحيفة الكمبيرتر بغرفة أخبارها بوقت مبكر للغاية عام 1974.



لوحة إلكترونية لعرض الأخبار على واجهة برج نيويورك تايمز عام 1928



ويمكن تتبع علاقة نيويورك تايمز بالنشر على الإنترنت بدءًا من 19 يناير 1996 حينما أطلقت موقعها الإلكتروني Www.Nytimes.Com والذي أتاح مقالاتها وصورها أونلاين، وهو الموقع الذي شهد تطويرات عديدة كان أكبرها عام 2006 حينما أطلقت المؤسسة

1- About New York Times Company, available at: http://www.nytco.com/who-we-are/

نسخة جديدة منه في 3 أبريل تتيح العديد من السمات التفاعلية والشخصية فضلاً عن إصدارها للموبايل Mobile.Nytimes.Com في 7 سبتمبر.

ثم واصلت الجريدة توسعها رقميًا بإنشاء موقعين لمتابعة أخبار سوق العقارات وهما Great Homes وHome Finance Center في 2006 ثم إنشاء موقع للسفر وآخر موجه للمشروعات والاستثمارات الناشئة وخدمة موبايل للسوق العقاري عام 2007، بالإضافة لقسم صحي متخصص وإعادة إطلاق موقعها للسيارات، وإطلاق الموقع الإلكتروني لمجلتها للمنوعات كالرحلات والطعام والتصميم والموضة The New York Times Style Magazine في نفس العام، وفي سبتمبر 2011 أطلقت نيويورك تايمز موقعًا عن الهند وأخبارها باسم India Ink كما أنشأت في سبتمبر 2014 موقعًا سياسيًا ونشرة بريدية باسم First Draft.

وأطلقت نيويورك تايمز عدة تطبيقات للموبايل كان أولها في 17 مارس 2007 باسم Times Reader والذي كان تحميله نظير اشتراك مالي أيضًا، ولكنه توقف في يناير 2014 واستبدلته بتطبيق Today's Paper[1]، وكذلك تطبيق Times Skimmer الذي أنشأته في ديسمبر 2009 ويعرض المحتوى في نفس شكل المطبوع ولكن مع إضافة خصائص تفاعلية وربط العناوين والموضوعات بمحتوى الوب، وتطبيق The Collection للموضة في نوفمبر 2011، وتطبيقي NYT Cooking المتخصص في الطبخ وNYT Now للأخبار لمستخدمي هواتف أيفون في سبتمبر 2013 وفي أبريل 2014، فضلاً عن التطبيقات الموسمية للانتخابات، وفضلاً عن تطوير تطبيقاتها وخدماتها لمختلف أنظمة التشغيل للوب والموبايل.

كما اتجهت الصحيفة للاستفادة من الجماهيرية الكبيرة التي حظيت بها شبكات التواصل الاجتماعي، حيث أنشأت شبكة اجتماعية لنفسها باسم Times People في سبتمبر 2008، بالإضافة لقسم يقدم أخبار وموضوعات من المدونات باسم Time Extra، كما وقعت اتفاقاً مع Linkedin في يوليو من العام نفسه لإمداد مستخدمي الشبكة بأخبار الاقتصاد والأعمال التي تقدمها نيويورك تايمز وبشكل يتسق مع اهتماماتهم الشخصية.

1- About Times Reader, available at:
http://www.nytimes.com/content/help/extras/reader/reader.html

وأمام هذا التوسع الرقمي الواضح، اتجهت نيويورك تايمز في وقت مبكر للغاية إلى تفعيل التعاون بين نسختيها الإلكترونية والورقية، حيث افتتح الإصداران يوم 25 يونيو عام 2000 إدارة مشتركة Continuous News Operation لتقديم الأخبار على مدار الساعة، بالتزامن مع تغطية الانتخابات الرئاسية في ذلك العام[1].

وقد كان ذلك التطور إيذانًا باتجاه المؤسسة لدمج دوائر إنتاج منصاتها المتعددة في غرفة أخبار تكاملية، وهو ما أرسل بشأنه رئيس التحرير التنفيذي Bill Keller ونائب رئيس المؤسسة للإصدارات الرقمية Martin Nisenholtz مذكرة إلى العاملين في 2 أغسطس 2005 أعلنا فيها اعتزام المؤسسة إنشاء غرفة أخبار مدمجة تتجاوز حواجز الفصل الإداري والمالي والجغرافي بين منتجات المؤسسة الرقمية والمطبوعة منذ إطلاق الموقع الإلكتروني منتصف التسعينيات[2].

وبالفعل افتتحت نيويورك تايمز في نوفمبر 2007 مبنى جديدًا لها من تصميم المعماري Renzo Piano[3] لينتقل العمل فيها من مقرها التاريخي إلى مبنى حديث بقلب مدينة مانهاتن، يتمتع بمدخل مبهر مزروع بأشجار البتولا الفضية[4]، حيث تم تصميم جدرانه من أسطح زجاجية تسمح بإضاءته بنور الشمس نهارًا في تعبير عن طمس الحدود بين حياة الصحيفة وحياة الشارع، فيما تمركزت غرفة الأخبار في قلب المبنى لتمتد من الطابق الثاني للرابع وتترابط أجزائها بسلالم داخلية لتشجيع التفاعل الداخلي، فيما يحيط بها غرف زجاجية يمكن استخدامها لإجراء المحادثات الهاتفية الخاصة أو الاجتماعات السريعة[5].

1- NewYork Times History, available at: http://www.nytco.com/who-we-are/culture/our-history/

2- Jim Romenesko, New York Times combines print, Web staffs in single newsroom, Poynter, 2 Aug. 2005, available at: http://goo.gl/SVT10u

3- راجع صور بانورامية لغرفة أخبار النيويورك تايمز على الرابط:
http://www.nytimes.com/interactive/2007/11/20/arts/20071120_TIMES_GRAPHIC.html#/tab=6

4- New York Times Building, 26 Nov. 2007, available at:
http://www.theguardian.com/arts/gallery/2007/nov/26/architecture.photography

5- Nicolai Ouroussoff, Pride and Nostalgia Mix in The Times's New Home, 20 Nov. 2007, available at: http://www.nytimes.com/2007/11/20/arts/design/20time.html?pagewanted=all&_r=1&

جانب من غرفة أخبار نيويورك تايمز التي تم افتتاحها في نوفمبر 2007



كما قامت المؤسسة بإطلاق بعض المشروعات الرقمية الخاصة مثل منصة صحافة البيانات Visualization Lab عام 2008 وهو الموقع الذي اعتمد على نظام صممته شركة IBM خصيصًا للنيويورك تايمز باستخدام تقنية Many Eyes ويسمح للجمهور برفع البيانات وإنشاء الرسوم الخاصة بها بأنفسهم ومشاركتها والتعليق عليها سواء كانت خرائط أو رسوم بيانية أو أشكال توضيحية[1]. وقد ساعد هذا التوسع الاندماجي في فتح آفاق للتعاون بين المؤسسة ومحطات التلفزيون التي تهتم بالتغطية اللحظية والمباشرة، إذ وقعت اتفاقًا في يوليو 2008 لمشاركة المحتوى الاقتصادي مع شبكة CNBC[2].

وقد انعكست تلك التطورات في حجم نمو المحتوى الرقمي وانتشاره، حيث بلغ عدد زوار موقع الصحيفة 30 مليون شخص شهريًا داخل الولايات المتحدة الأمريكية، و20 مليون لنسخة الموبايل، كما بلغ مستخدمي التنبيهات الإخبارية 13.5 مليون شخص، ومتابعي تويتر 11.3 مليون وفيسبوك 5.7 مليون، ومشتركي النشرة البريدية 6.5 مليون،

1- Laura Oliver, New York Times opens ‘Visualization Lab’ online, 29 October 2008, available at: http://blogs.journalism.co.uk/2008/10/29/new-york-times-opens-visualization-lab-online.
2- NewYork Times History, Op. Cit.

فيما بلغ عدد مشتركي الإصدار المطبوع 1.25 مليون شخص، ومشتركي الإصدارات الرقمية 760 ألف مشترك، وذلك في عام 2014[1].

كما اتبعت المؤسسة سياسات حثيثة للدفع مقابل الحصول على المحتوى الرقمي، إذ أعلنت في يونيو 2013 عن سياساتها لتقليل حجم المحتوى المجاني المتاح لقراء نسختها للموبايل من غير المشتركين، حيث حددته بثلاثة مقالات فقط مستخدمة تقنية تحمل اسم Mobile Meter أما قراء نسخة الوب فلهم عشر مقالات مجانية في الشهر، بما في ذلك معارض الصور والفيديو، إلى جانب تصفح الصفحة الرئيسية وصفحات الأقسام[2].

بيد أن ضخ هذه الاستثمارات للتوسع الرقمي، واعتماد سياسات لتعديد مهام الصحفيين ودمج دوائر العمل، أدى لاستغناء المؤسسة عن عدد كبير من العاملين بها، الأمر الذي بدأ بتقليص الوظائف الإدارية ثم امتدت لتقليص الوظائف التحريرية بغرفة الأخبار، وذلك ضمن خطط أعلنتها في ديسمبر 2012 للحد من النفقات[3]، ثم شهدت المؤسسة أزمة في أكتوبر 2014 إثر إعلانها عن خطتها لتسريح 100 موظف من المحررين والإداريين على مدى ثلاث شهور، وهي الخطة التي أرجعتها الإدارة إلى ضرورة حماية الوضع المالي للمؤسسة على المدى الطويل وضمان استمرار الاستثمار في المستقبل الرقمي، ما دفعها لتسريح العمالة[4].

ولعل تلك الأزمة تعبر عن ظاهرة شملت مؤسسات صحفية أخرى اتجهت لتخفيض العمالة لمواجهة ضغوط تراجع توزيع الإصدارات المطبوعة، مع توجيه الاستثمارات لصالح المنصات الرقمية، إذ لا يعد إجراء نيويورك تايمز الوحيد من نوعه، إذ قامت صحيفة

---

1 -New York Times, The New York Times Innovation Report, 24 March 2014, p. 4.

2- Ben Woods, The New York Times To Limit Non-Subscribers Mobile Article Access, The Next Web, 20 June 2013, available at:
http://thenextweb.com/insider/2013/06/20/the-new-york-times-plans-to-limit-mobile-readers-to-just-3-articles-per-day/

3- Don Irvine, New York Times Axing Newsroom Jobs, 4 Dec. 2012, available at: http://www.aim.org/don-irvine-blog/new-york-times-axing-newsroom-jobs/

4- البورصة، نيويورك تايمز ستخفض 100 وظيفة في غرفتها الإخبارية، 1 أكتوبر 2014، متاح على الرابط:
http://goo.gl/bdekxs

ليبراسيون الفرنسية خلال العام نفسه بتسريح ثلث موظفيها بإجمالي 93 شخصًا من أصل 250، ضمن خطة لإعادة توزيع فريق محرريها على النسختين الإلكترونية والمطبوعة[1].

وعلى صعيد التجهيزات التقنية لغرفة نيويورك تايمز، فقد اتجهت المؤسسة إلى تصميم نظام خاص بها قامت بتصميمه وتطويره عام 2008 لإدارة منصاتها الرقمية تحت اسم Scoop، وهو النظام الذي يقوم على إحالة بعض العمليات المتعلقة بإدارة المحتوى والنشر والتفاعل لتطبيقات أخرى يتم إدماجها Integrate معه، بخلاف النظم الأخرى المتداولة والتي تتولى عمليات الإدارة والنشر والتفاعل بشكل كامل One Monolithic Syste، فعلى سبيل المثال، تتم عملية إدارة التعليقات Commenting Platform وكذلك قوائم الترشيحات Recommendations Engine واختيار الموضوعات الرئيسية ومتابعتها Budgeting & Planning من خلال تطبيقات مستقلة تم دمجها مع النظام، ما يجعل عمليات الإدارة والنشر أشبه بنظام تكاملي يستخدم فيه أكثر من تطبيق وفي المركز منه نظام Scoop الذي يتعامل مع جوانب إدارة ونشر المحتوى باختلاف أنماطه.

وقد كانت الفكرة الأولى للنظام بأن تتم كتابة الموضوعات عبر برامج الوورد التقليدية بشكل منفصل، ثم يتم إرسالها لنظام Scoop حيث يقوم محرر الوب Web Producer بإضافة الوسائط المتعددة والوسوم Tags ثم النشر على موقع نيويورك تايمز، ولكن خضع ذلك النظام للتطوير حيث بات المحررون يكتبون موضوعاتهم على النظام نفسه ونشرها عبر منصات الوب والموبايل في إطار أولوية الإصدارات الرقمية Digital First ثم إرسالها لنظام التحكم Control And Command Interface CCI الخاص بالنسخة المطبوعة، وهي العملية التي بطريقها للإلغاء واستخدام نظام واحد للرقمي والمطبوع بحلول عام 2015.

وقد خضع ذلك النظام للتطوير المستمر بحيث أصبح قادرًا على إدارة عمليات النشر على مدار الساعة لمنصات المطبوع والوب والموبايل، حيث يتم استخدامه في نشر 700 مقال و600 صورة و4 عروض شرائح و50 فيديو يوميًا، كما بات يعمل نحو 1000 مستخدم عبر هذا النظام من مراسلين Reporters ومراجعين Copy Editors ومحرري صور Photo Editors ومنتجي فيديو Video Producers، بعدما كان عددهم لا يتجاوز عشرات في بداية تطبيقه.

1- فاطمة بزي، نيويورك تايمز تشد الحزام وتضحي بالموظفين، الأخبار اللبنانية، 3 أكتوبر 2014، متاح على الرابط:
http://www.al-akhbar.com/node/216889

وخلال عام 2014، تقوم نيويورك تايمز بتطوير نظامها ليشمل إنتاج الورقي ايضًا، وإتاحة واجهة مبسطة للاستخدام للمراسلين Reporters لإضافة قصصهم بسرعة وسهولة دون الدخول في تفاصيل النظام المعقد، مع دمج إحصاءات المشاهدة والأداء واتجاهات الإعلام الاجتماعي بحيث يمكن للمحررين الإطلاع عليها Integrates Metrics، فضلاً عن إتاحة خصائص للتحكم في اختيار الموضوعات وترتيبها لواجهات الموبايل والتطبيقات المختلفة أيضًا، والتي تعتمد حاليًا على الترتيب الموجود بالموقع.

وبخلاف النظم الأخرى التي يتولى فيها الصحفي كافة عمليات النشر بدءًا من كتابة الموضوع لإضافة الوسائط والرسوم وغيرها، يقوم نظام Scoop على تقسيم الأدوار Role - Based بحيث يكون لكل مستخدم دور بعينه في تلك العمليات ينعكس في الخصائص المتاحة لحسابه على النظام، كما يتمتع النظام ببعض الخصائص المميزة والتي يمكن إجمالها كالتالي[1]:

- **التخطيط والمتابعة** Story Budgeting And Planning: تم رقمنة عمليات انتقاء موضوعات الصفحة الأولى في المطبوع عبر تطبيق تم إدماجه بنظام Scoop، بحيث يتم اختيار الموضوعات وأولوياتها وأماكن نشرها بدون طباعة أوراق أو تدوير قوائم الموضوعات على مختلف المحررين، بما يسرع من عمليات التخطيط التي تسبق إعداد الموضوعات، كما تم إضافة خصائص جديدة تتيح لمستخدم النظام معرفة حالة كل موضوع (في التصحيح – في المراجعة – تم نشره ... إلخ)، وتوقيت نشره على الوب أو في المطبوع، وكذلك الوسائط التي سيتم إلحاقها به، فضلاً عن متابعة مشاهدات الموضوع والتفاعل معه عقب النشر.

- **متابعة عمليات التحرير والمراجعة** Track Changes And Comments: قامت نيويورك تايمز بتطوير نظام خاص لمتابعة تحرير النصوص ومراجعتها، يتلائم مع الوسيط الرقمي بدلاً من الاعتماد على ذات التطبيقات المستخدمة في تحرير المطبوع، وهو النظام الذي أطلقت عليه محرر المحتوى المتكامي Integrated Content Editor ICE، وتم تطويره كأحد مكونات Plug-In نظام إدارة المحتوى وكذلك في المدونات الخاصة بالصحيفة والتي تستخدم نظام Word Press (تمتلك نيويورك حصة في شركة Automattic التي تدير نظام Word Press)، كما طرحته كتطبيق مفتوح المصدر Open Source.

1-Luke Vnenchak, Scoop: A Glimpse Into the NYTimes CMS, 17 June 2014, available at: http://open.blogs.nytimes.com/2014/06/17/scoop-a-glimpse-into-the-nytimes-cms/?_r=0

ويتيح هذا التطبيق معرفة كل تعديل تم إدخاله على النص ومن أدخله وفي أي توقيت، كما يسمح للمحرر المسؤول بقبول تلك التعديلات أو رفضها، وكذلك البحث عن أي كلمة مدرجة بالنص على جوجل أو في القاموس أو بأرشيف المؤسسة، وكذلك دليل الكتابة Style Book الخاص بالمؤسسة، فضلاً عن إمكانية تعديل وضعية كتابتها أو تغيير تنسيقاتها، وإدراج ملاحظات لمراحل التحرير أو النشر الأخرى داخل النص، وهي التعديلات التي يمكن مشاهدتها داخل النص Inline لتجنب العيوب التقنية الناتجة عن إدراج تاريخ تلك التعديلات كمعلومات خلفية Meta Data[1].

- **إعداد المسودات الملائمة لمسارات تدفق العمل** Drafts And Workflow: على خلاف نظام إدارة المحتوى التي تتيح إعداد مسودة واحدة للموضوع بخلاف نسخة النشر، يتيح نظام النيويورك تايمز إنشاء عدة مسودات للموضوع الواحد، حيث يمكن إعداد نسخة للنشر الرقمي، ونسخة أخرى مختصرة، ونسخة إضافية مطولة بتحديثات عديدة، ونسخة معدة للنشر بالنسخة الورقية، وكل هذه المسودات تمر بمراحل العمل المختلفة بشكل مستقل حتى مرحلة النشر النهائية، وهذا النظام يوفر خيارات متعددة لطريقة واسلوب نشر الموضوع بدلاً من العودة للوراء مرات عديدة لإجراء تعديلات.

- **التعاون اللحظي** Real - Time Collaboration: يقوم نظام Scoop على إمكانية إغلاق Block الموضوعات، بحيث لا يمكن لشخصين العمل على نفس الموضوع، تجنبًا للتداخل أو تكرار الجهد، ولكن النظام تم تطويره بحيث يمكن لطرف ثاني إرسال طلب للمحرر بفك ذلك الإغلاق، ما يضمن قدرًا من التنسيق، كما تم تقسيم الموضوع الواحد لأكثر من حقل، بحيث يمكن لشخص كتابة المتن وآخر العنوان وثالث الملخص ورابع إدراج الوسائط المتعددة من فيديوهات وصور وغيرها، كما يخضع النظام للتطوير بحيث يسمح لهؤلاء جميعًا العمل في نفس اللحظة Real - Time Collaboration كما يسمح بعمل مستويات لإغلاق أقسام الموضوع الواحد Field - Level Locking عبر تطوير واجهة جديدة للمستخدمين User Interface UI تتمتع بقدر أكبر من المرونة دون إخلال بالتنسيق اللازم، حيث توفر لكل شخص معرفة الآخرين اللذين يعملون معه على أجزاء أخرى من نفس الموضوع، ورؤية التحديثات التي أدخلوها بمجرد حفظها.

1- Matthew Delambo, Introducing ICE: Writing for the Web First, 23 Jan 2013, available at: http://open.blogs.nytimes.com/2012/01/23/introducing-ice-writing-for-the-web-first/

- حظر الدخول على موضوعات بعينها Private Articles: للحفاظ على سرية بعض الموضوعات التي يقوم صحفيون بإجرائها، يتيح النظام تصنيف موضوعات بعينها باعتبارها Private ما يحول دون الدخول عليها، ويشجع الصحفيون على استخدام النظام في عملهم دون مخاوف.

- تنظيم إضافة الوسوم Tagging Content: يقوم النظام باقتراح الوسوم على المحرر بشكل أوتوماتيكي من خلال الكلمات المفتاحية الموجودة بالنص، مع إمكانية إضافتها يدويًا من القائمة الخاصة بها، بالإضافة لإمكانية اقتراح وسوم جديدة لا يمكن إضافتها للنظام إلا بعد موافقة الفريق المختص حفاظًا على جودتها ودقتها.

- اقتصاص الصور أوتوماتيكيًا Photo Cropping: مع توسع العمل داخل المؤسسة وتعدد منصات النشر التي يحتاج كل منها أبعاد متنوعة للصورة لملائمة حجم العرض (إصدارات الهواتف الذكية واللوحية)، لم يعد من الممكن لمحرري الصور القيام بنسخ إضافية لكل تلك الإصدارات مع كل صورة، فضلاً عن صعوبة إجراء تعديلات على مسار تدفق العمل مع كل تطبيق أو إصدار جديد، وهو ما دفع النيويورك تايمز لتطوير نظامها بحيث يقوم محرر الصور بتحديد ثلاث نسخ فقط من الصورة كبيرة Master Crop ومربع صغير Small Square والأيقوية Thumbnail، ثم يقوم النظام باستخدام تلك الأبعاد في استنساخ أكثر من خمس نسخة للصورة بمقاسات وابعاد مختلفة بشكل أوتوماتيكي.

خامسًا: مؤسسة Verdens Gang النرويجية:

تمتلك مؤسسة Verdens Gang صحيفة مطبوعة وموقع إلكترونية وعدة إصدارات للموبايل فضلاً عن منصاتها على شبكات التواصل الاجتماعي، وتتمتع بشعبية كبيرة داخل النرويج حيث تشير الإحصاءات إلى أن 50% من الشعب النرويجي يطالع أحد إصدارات علامتها التجارية الرقمية أو المطبوعة بشكل يومي.

وعلى غرار كافة المؤسسات الإعلامية كان الإصدار المطبوع هو الأقوى والأكثر حضورًا، ولكن فيما بين عامي 2000 و2010 شهدت المنصات نموًا واضحًا، وشهد السوق الإعلامي وسلوكيات مستهلكي الأخبار تحولات كبيرة منحت الإصدارات الرقمية أهمية متزايدة، إذ قام 76% من النرويجيين بزيارة الموقع الإلكتروني خلال شهر فبراير 2010، وتزايدت أرباحه بنسبة 33% في الفترة من 2005 إلى 2010 في مقابل اهتزاز أرباح الإصدار المطبوع وتراجع أرقام توزيعه.

وقد دفعت تلك التحولات المؤسسة للاستثمار في الإصدارات الرقمية واتباع استراتيجية تقوم على التعامل مع كل إصدار باعتباره منتجًا أحاديًا Monoproduct ضمن منظومة متكاملة لتوصيل المحتوى Multiplatform Delivery بما يتيح وصولاً للعلامة التجارية على مدار الساعة، إذ قامت بإعادة هيكلة العمل بها وإنشاء غرفة أخبار مدمجة تقوم على خدمة تلك المنصات على تنوعها، كما قامت باستحداث منظومة لبيع الإعلانات عبر تلك المنصات وليس لكل منصة على حدة، وانتقل العاملين بها في 15 أغسطس 2011 من مقر مكون من سبع مكاتب منفصلة إلى غرفة أخبار مفتوحة[1]، بحيث لم منهج العمل بالمؤسسة يركز على توزيع الإصدار المطبوع ولكن على انتشار العلامة التجارية[2].

ولم تول المؤسسة اهتمامًا بالموقع الإلكتروني فحسب، وإنما أولت اهتمامًا كبيرًا بالإصدارات الخاصة بالموبايل، حتى باتت الأرباح المتوقعة منه خلال عام 2014 نحو 20 مليون جنيه إسترليني، فيما حققت 15 مليون كأرباح عام 2013 في نمو بالغ عن أرباحه عام 2010 والتي كانت تقدر بنحو 300 ألف فقط، الأمر الذي دفعها لتأسيس وكالة لإعلانات الموبايل كاستثمار لذلك النجاح. هذا إلى جانب زيادة الاستثمار في إنتاج الفيديو من خلال قناتها على الوب VG Webtv والذي تم تحويله إلى شركة قائمة بذاتها[3]، كما قامت المؤسسة في نوفمبر 2014 بإطلاق قناة تلفزيونية جديدة تقوم غرفة الأخبار بإمدادها بالمحتوى على غرار كافة منصاتها الرقمية مع دمجها بنشاط المؤسسة على مواقع الإعلام الاجتماع[4].

1- World Congress Blog, VG makes a strong case for integration of print, online, 17 May 2011, available at: http://www.inma.org/blogs/world-congress/post.cfm/vg-makes-a-strong-case-for-integration-of-print-online.

2-Patrick Smith, Newsrewired The Changing Nature Of Newsroom Architecture And Journalism Skills, 7 Oct. 2011, available at: http://www.themediabriefing.com/article/newsrewired-the-changing-nature-of-newsroom-architecture-and-journalism-skills.

3- Rachel Bartlett, Newsrooms should not give legacy thinking 'upper hand', 4 March 2014, available at:
https://www.journalism.co.uk/news/newsrooms-should-not-give-legacy-thinking-the-upper-hand-/s2/a556021/

4- VG Television launches with Octopus, 11 Nov. 2014, available at: http://www.tvbeurope.com/vg-television-launches-octopus/.

واعتمدت استراتيجية المؤسسة في ذلك التحول على مجموعة من العناصر، أهمها[1]:

- الحفاظ على التوازن في إدارة الموارد داخل غرفة الأخبار: حيث تم استحداث إدارة موحدة تنقسم بالتساوي بين التحرير والإعلان والمطبوع والرقمي، وكذلك الكادر البشري الشاب وذوي الخبرة، بالإضافة إلى التوزان النوعي بين النساء والرجال.

- الحفاظ على قناة للتواصل المفتوح داخل غرفة الأخبار: حيث تنعقد اجتماعات مفتوحة للجميع داخل الغرفة يمتد كل منها لخمسة عشر دقيقة فقط، ولكنها توفر فرصة للمديرين للحصول على ردود الأفعال والآراء المختلفة، وتتيح للعامين الوصول للمديرين حال أرادوا ذلك.

- إدماج الفريق التقني داخل غرفة الأخبار: ليس فقط لتسهيل التواصل أو المشاركة بالأفكار ولكن لتوفير حلول سريعة لإنشاء المحتوى وبما يواجه الاحتياجات الجديدة لصناعة الإعلام التي انتقلت لمرحلة الاتصال القائم على التكنولوجيا Technology- Based Communication.

- صياغة نموذج اقتصادي جديد: لمواجهة تراجع أرقام التوزيع التي قاربت الـ4% وذلك بتعظيم الاستفادة من عوائد المنصات الرقمية مع زيادة الأسعار بشكل تدريجي، مع التوجه للمحتوى المدفوع.

- الاهتمام بتعدد مهام الصحفيين: ومهاراتهم Multiskilling مع التركيز على منصة بعينها حال الضرورة، وبناء أدوات لإدارة النشر عبر أكثر من منصة، مع وضع خطط للنشر متعدد الوسائط وإنتاج القصص الكبيرة Mega Stories.

- الاهتمام بمواقع التواصل الاجتماعي: حتى إن كل قسم له صفحة خاصة على فيسبوك وكذلك حساب على تويتر، إلى جانب صفحات لموضوعات بعينها Theme Pages والتي تركز على المحتوى الذي قد يهتم به الستخدمون مثل الرياضة، كما يلتزم العاملون بتخصيص 10% من وقت عملهم للتعامل مع تلك الوسائل، من أجل إدماج الجمهور ونشر المحتوى، بحيث يصبح ذلك من مهام كل صحفي مع أدى لعدم تعيين مديرين للمجتمعات التفاعلية Web Community Manager داخل المؤسسة.

---

1 -World Congress Blog, VG makes a strong case for integration of print, online, Op. Cit.

- **حيادية منصات نشر المحتوى المدفوع** Neutral Paid Content Platform: بمعنى عدم تأثير وسيط النشر في توافر المحتوى من عدمه، بحيث يكون محتوى الموبايل اللوحي متاحًا على الموبايل وكذلك الموقع الإلكتروني.

- **تطوير خطة لتحديد المهارات التي ستحتاجها المؤسسة:** خلال ثلاث سنوات قادمة، والعمل على إعداد الكوادر اللازمة لذلك[1].

سادسًا: مؤسسة Cadena Capriles الفنزويلية:

تمتلك مؤسسة Cadena Capriles الفنزويلية واحدة من أكبر غرف الأخبار المدمجة متعددة الوسائط في أمريكا اللاتينية، وقد اعتمدت استراتيجية ترفع شعار مطبخ رقمي واحد ومطاعم متعددة One Digital Kitchen, Several Media Restaurants للتعبير عن وحدة دوائر إنتاجها الإعلامي، وتعدد وسائط ومنصات توزيعه واستهلاكه، وهو المشروع الذي مثل نقلة حقيقية ورائدة ببيئة الصحافة الفنزويلية المغلقة Silo - Like Environment.

1-The Media Briefing: VG executive editor on social media, Octoer 2011, available at: https://www.youtube.com/watch?v=P-jVQ3zzJ5M

جانب من غرفة أخبار مؤسسة Cadena Capriles



وتضم مؤسسة Cadena Capriles حاليًا نحو 318 صحفيًا يعملون بشكل جماعي وتحت سقف واحد من أجل تحرير وإصدار: صحيفة Ultimasnoticias، التي تعد إحدى أكبر الصحف توزيعًا في فنزويلا، وإصدارها الأسبوعي UN Dominical، واللذان يتجاوز توزيعهما 350 ألف نسخة، والصحيفة الرياضية اليومية Lider والصحيفة الاقتصادية El Mundo، بالإضافة إلى خمسة مواقع إلكترونية، وإصدارات للصحف الأربع مخصصة للهواتف التي تعمل بنظامي Apple وAndroid، ونشرات إخبارية يومية في أربع إذاعات، وبرنامجين إخباريين تلفزيونيين، وتطبيقات متنوعة للهواتف المحمولة، ونشرتين إلكترونيتين، وخدمة واحدة للرسائل القصيرة، إلى جانب إصدار لأجهزة القراءة بالحبر الإلكتروني Kindle، وتحظى مواقع المؤسسة الإلكترونية بنحو مليون ونصف زائر في الشهر، فيما يتابع صفحتها على موقع تويتر نحو 400 ألف شخص[1].

1- Claude E. Erbsen, et.al. (Editors), Innovations Innewspapers 2012: world report, INNOVATION: International Media consultant media group, London, available at: http://www.uic.es/progs/obj.uic?id=517fbda3a032c.

وكانت المؤسسة قد اتجهت لتدشين غرفة أخبار مدمجة في 2008، وتحديدًا بالمؤتمر العالمي للصحف World Newspaper Congress في جوتنبيرج بالسويد، حينما اتفق رئيس المجموعة Miguel Angel مع رئيسة مجموعة INNOVATION ببريطانيا Juan Antonio Giner على إدارة مشروع لتحويل المؤسسة لغرفة أخبار مدمجة، وهو ما ساهم فيه بقوة نائبة رئيس تحرير المجموعة Nathalie Alvaray.

وقد بدأ العمل بالمشروع فعليًا في يناير 2009 وتم الانتهاء منه في أبريل 2012، أي إنه استغرق نحو ثلاث سنوات تعبر عن التدرج والتخطيط والتنسيق المحكم الذي يضمن نجاح المشروع.. ففي أول عام من المشروع تم دعوة جميع الصحفيين والمديرين بالمؤسسة لمناقشة إيجابيات وسلبيات مشروع الدمج الإخباري والإداري في سلسلة من النقاشات أدارتها شركة Innovation بالإضافة لمئات الساعات من الاجتماعات والمقابلات الشخصية والعروض التقديمية بخصوص اتجاهات الوسائط المتعددة والعمليات الخاصة بـــ"الأخبار الرقمية أولاً"، إلى جانب دراسة عن أفضل الممارسات حول العالم.

أما في العام الثاني، فريق الاستشارات الخاص بالشركة أنجز نماذج الاندماج الأولية، والكتيبات وكراسات الرسم الهندسي لغرفة الأخبار وكذلك للأقسام الإدارية. وفي العام الثالث، استوعبت المؤسسة كافة خطط التطوير الجديدة، مع تكييف كل مصطلح مع خصوصيات المجتمع والسوق، كما تم مناقشة الفكرة بشكل مع المعلنين ووكالات الإعلان والتي أيدت الاستراتيجية بشكل كبير وقامت بشراء مساحات وعروض إعلانية مقدمًا بشكل غير مسبوق

وأخيرًا في أبريل 2012 تم استغلال فرصة أجازة عامة حيث لا تصدر الصحف، وتم نقل المؤسسة إلى الغرفة الجديدة، وذلك بشكل غير نهائي ولكنه يمكن الصحفيين من أداء أعمالهم.

وقد استخلصت المؤسسة ثمان خطوات هامة من أجل نجاح أي عملية اندماج لعمليات إنتاج المحتوى الإعلامي متعدد المنصات، وهي[1]:

1- جعل الصحفيين والمديرين جزء من مشروع الاندماج منذ بدايته الأولى، إذ لا يمكن إجبارهم عليه، دون استبعاد لأقسام التسويق والإعلانات، والحرص على جعلهم جزء من الخطة.

1- Op. Cit.

2– اختيار نموذج الاندماج الملائم للمؤسسة وخلق التوافق بشأنه، أخذًا في الاعتبار أن المسميات الوظيفية والأدوار والمسؤوليات ستتغير، وهو ما يلزمه حزم تعويضات Compensation Packages.

3– إنتاج كتيب لكافة الإجراءات، يتضمن دوائر تدفق العمل لكل قسم، واجتماعات التخطيط والمواعيد النهائية المقررة.

4– بمجرد وضع دوائر تدفق العمل المفصلة، يمكن البدء في وضع التصميم الملائم للغرفة والجوانب الهندسية المتعلقة بذلك. وينبغي الاستعانة بمهندسين لهم خبرة في تصميم الأماكن المخصصة للعمل الإعلامي، إذ لابد من توافق التصميم مع دوائر تدفق العمل الجديدة والمهام الموكلة للعاملين.

5– الاهتمام البالغ بالتدريب سواء قبل أو أثناء أو بعد المشروع من أجل الوصول لغرفة أخبار مندمجة بشكل كامل Fully Integrated Newsroom.

6– الإدراك الكامل لصعوبة نقل تجارب الآخرين حرفيًا، وأن لكل حالة خصوصيتها مع الحفاظ على هوية الإصدار ومذاقه الخاص وشخصيته الفريدة Publication’s DNA.

7– إدارة عملية التغيير بشكل يتجنب كافة المشاعر السلبية والخوف وسوء التفاهم.

8– دعم الإدارة العليا Top Management هو أمر حتمي من بداية المشروع لنهايته. فبدون انغماس كامل لكافة المحررين والمديرين في العملية، وحالة تواصل داخلي ضخمة داخل غرفة الأخبار، وخلال المؤسسة ككل، فإن ذلك يعني الفشل المحتم.

سابعًا: صحيفة De Volkskrant الهولندية:

تعد De Volkskrant هي ثالث أكبر صحيفة يومية في هولندا بعد جريدتي De Telegraaf وAlgemeen Dagblad، وقد تأسست عام 1919 ويبلغ حجم توزيعها اليومي نحو ربع مليون نسخة، يرتفع إلى 320 ألف في عطلة نهاية الأسبوع[1].

وتمثل De Volkskrant تجربة مختلفة في مجال اندماج غرف الأخبار، إذ على الرغم Multimedia Journalism إلا إن الصحيفة الهولندية قررت الفصل بين غرفة أخبار المطبوع والأونلاين، وعاد صحفيو النسخة الورقية لمسئولياتهم التقليدية دون أية تكليفات تتعلق بالمنصات متعددة الوسائط، وذلك بعدما عمدت الصحيفة لتطوير استراتيجية عابرة للمنصات A Cross - Media Strategy تخدم فيها غرفة أخبار مدمجة منصات متعددة، إلا أن افتقادها لنموذج اقتصادي متماسك Solid Business Model والمقاومة الثقافية Cultural Resistance من الصحفيين لتلك الاستراتيجية أدى إلى إحباطها، وهو ما كان محل دراسة للباحثين Tameling & Broersma[2].

فعلى غرار العديد من الصحف كانت الدوافع الاقتصادية السبب الرئيسي لتحول De Volkskrant إلى علامة تجارية متعددة الوسائط Multimedia Brand حيث انخفض توزيعها اليومي من 366 ألف نسخة عام 1996 إلى نحو 253 ألف عام 2006، لتؤسس في نفس العام غرفة أخبار مدمجة يتم فيها توزيع الأخبار من ديسك مركزي إلى الإصدارات المختلفة المتمثلة في الطبعة الورقية والمواقع المختلفة وإصدارات الموبايل ومنصة الفيديو على الإنترنت، كما اعتمدت سياسة لتقليل التكاليف بتخفيض أعداد الصحفيين، اللذين باتوا يجلسون في غرفة أخبار واحدة في تعبير عن تساوي أهمية منصتي الديجيتال والمطبوع.

1- RNTC, Integrated newsroom at de Volkskrant, 27 Nov. 2009, available at: http://goo.gl/jkxamf.

2- Klaske Tameling, Marcel Broersma,De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice, the International Communication Gazette, Vol. 73, No. 1, 2013, pp. 19- 34.

جانب من الاجتماعات التحريرية بغرفة أخبار De Volkskrant



بيد أن الممارسة اللاحقة أثبتت تفوق عوائد النسخة الورقية، والتي باتت مواردها تنفق على مشروعات المؤسسة الرقمية، وهو ما جعل الإصدار الورقي يقود العملية التحريرية اليومية، وهو ما منح صحفيي المطبوع أهمية أكثر من صحفيي الأونلاين، وسيطرة أكبر داخل غرفة الأخبار والتعامل مع الأونلاين باعتباره مجرد "منصة إضافية". فعلى الرغم من الاندماج المادي Physical Integration لغرفة الأخبار ونشر الصحفيين لموضوعاتهم بانتظام على الموقع إلا إنهم لم يطوروا تفكيرًا يرى ويخطط من منظور متعدد الوسائط A Firm Multimedia Mindset.

وقد عزز من هيمنة الإصدار الورقي فشل الإصدارات متعددة الوسائط في تحقيق الأرباح أو جذب الإعلانات، الأمر الذي تفاقم مع تداعيات الأزمة المالية العالمية عام 2008 والتي حالت دون تنفيذ مشروعات المؤسسة لإطلاق مجلات على الوب وتطبيقات للموبايل.

ومع تقلص الأرباح والاتجاه لتقليص التكاليف بات من الصعب على المؤسسة إتمام عملية الاندماج في إدارة منصاتها، إلا أنها ظلت مستمرة في استراتيجيتها لتعدد الوسائط Multi - Media Strategy حتى تم بيعها في 2009 لدار النشر De Persgroep، أكبر سلسلة للصحف

في هولندا وبلجيكا، وهو ما فرض ضغوطًا جديدة بشأن الافتقاد لنموذج اقتصادي Business Model يوفر أرباحًا للمؤسسة كعلامة تجارية متعددة الوسائط، حيث ارتأت الإدارة الجديدة أن الاختلافات في متطلبات مستهلكي الأخبار وكذلك المعلنين إلى جانب التباين في القيم الإخبارية والتشغيل جعل الاندماج في إدارة منصتي الورقي والرقمي غير ذي معني.

وبالفعل، غيرت De Volkskrant استراتيجيتها في عام 2011 وقامت بتأسيس غرفتي أخبار منفصلتين للورقي والرقمي يفصل بينهما مكانيًا نحو 50 ميل، باعتبار أن كل منهما له ديناميكيات إنتاجه المميزة، فأصبح هناك غرفة مستقلة للإصدار المطبوع اليومي والثانية تنتج المحتوى للمواقع الإلكترونية للصحف الأربع التي تمتلكها، وهو ما أدى لإنتاج الصحيفة والمواقع الإلكترونية في عزلة تامة من خلال صحفيي المطبوع والأونلاين، حيث بات المالك الجديد والناشر الرئيسي De Persgroep على قناعة بأن لكل من الصحف والمواقع إيقاع Rhythm وثقافة إخبارية News Culture ومنهج لتحقيق الأرباح Business Logic مختلف، وأن الفصل بين إصدارات المنصتين سيجعل كل منهما يركز على مواطن قوته بما يجعل هذا النموذج ذو جدوى اقتصادية.

وقامت المؤسسة بتكليف صحفيي المطبوع بالتركيز على صحافة الجودة Quality Journalism التي ينتجها محررون كل منهم متخصص في مجاله Specialists مع تشجيعهم على مشاركة موضوعاتهم، فيما تم تجميع صحفيي الأونلاين لكافة الإصدارات/العناوين الصحفية الصادرة عن المؤسسة De Persgroep Online في غرفة أخبار واحدة تضم 10 صحفيين محدودي الخبرة وذوي مهام عامة وغير متخصصة في مجال بعينه Generalists، إذ بات متوقعًا منهم إعادة إنتاج أكبر عدد من القصص الإخبارية من مختلف المجالات والأقسام، وذلك بأقصى سرعة ممكنة لملاحقة طبيعة مستخدمي الإنترنت اللذين يبحثون دائمًا عن أحدث الأخبار، ومتابعة الوكالات وما يتم نشره على مواقع الإنترنت، والنشر عقب تحرير العناوين والمتون وإضافة الصور، وهو ما جعل أغلب الإنتاج الذي يقدمونه منقول عن تلك الوكالات أو مواقع وإصدارات أخرى، هذا فضلاً عن عدم إلزامهم بإجراء أي نوع من الاتصالات للاستقصاء وإضافة تفاصيل أو التدقيق، على أن ينتج كل منهم 200 خبر يوميًا باستثناء يومي السبت والأحد حيث يقل العدد المتوقع إلى 100 خبر، ويتم نشر الأخبار الهامة في الأربعة مواقع مع التركيز في كل منهم على موضوعات معينة باعتبارها محور التميز الخاص به Unique Selling Points Usps، وعلى الرغم من تخصيص فريق من 8 أفراد ممن عملوا بغرفة الأخبار المدمجة لإنتاج موضوعات خاصة

لموقع De Volkskrant للحفاظ على قدر من جودة المحتوى، إلا إنه تم تسمية تلك الغرفة داخل المؤسسة وبشكل لم يخلو من الامتهان "مصنع المحتوى" Content Factory.

ويرى الباحثان Tameling & Broersma أن الدوافع الاقتصادية لم تكن هي السبب الوحيد وراء عدول المؤسسة عن مشروعها لغرفة أخبار مدمجة، وإنما المقاومة الثقافية من جانب الصحفيين وسيادة النزعة الفردية وعدم قبول تطوير المهارات باتجاه منصات مختلفة والشعور بأنها وظائف مختلفة وليس مهام جديدة، كانت من أهم أسباب الردة لفصل إدارة المنصتين الورقية والرقمية، وهو ما ظهر في ترحيبهم بقرار فك الاندماج.

وقد استتبع العدول عن الدمج إلى عدة تداعيات أهمها انعدام التواصل بين الطرفين والصراع في بعض الأحيان بشأن ما ينبغي نشره وطريقته لاسيما في ظل انفصال القيادة التحريرية لغرفة الأونلاين عن الورقي، كما أن رغبة كل منهما في أن يكون "مربحًا" أمام الإدارة جعلت الورقي يحتفظ بالقصص المتفردة للنشر حصريًا على صفحاته، كما دفعت الأونلاين للإسراع بنشر الأخبار دون تحقق ودون خضوع لمعايير جودة النشر بالورقي.

بيد أن المؤسسة لم تكن بعيدة تمامًا عن فكر الإدارة الاندماجية، إلا أنها طبقته عبر إصدارات المنصة الواحدة، وهو ما يمكن تسميته اندماجًا على المستوى الأفقي Horizontal Convergence حيث أنشأت غرفة أخبار رقمية لكل إصدارات الوب The Web Titles التي تمتكلها السلسلة بما يعمل على تنظيم إنتاج الأخبار بغرف الأخبار لتغذية منصة بعينها يصدر عنها علامات تجارية مختلفة، وهو ما يختلف عما سماه Tameling & Broersma الاندماج الرأسي Vertical Convergence حيث تقوم المؤسسة الإعلامية بدمج إنتاج الأخبار للمنصات المتعددة في غرفة أخبار واحدة لبناء علامة تجارية قوية في مجال الإعلام متعدد الوسائط، ولكن الباحثان حذرا من التأثير السلبي لهذا النوع من الاندماج على تنوع المحتوى وتعدديته، حيث إنه يشجع على زيادة معدلات مشاركة المحتوى بين الإصدارات/العناوين التي تديرها غرفة واحدة[1].

ثامنًا: مركز تامبا الإخباري Tampa News Center:

في مارس 2000 قامت شركة Media General بافتتاح مركز تامبا الإخباري Tampa News Center في فلوريدا، والذي ضم كافة العمليات المتعلقة بجريدة Tampa Tribune

1- Ibid.

وتلفزيون WFLA - TV، وكذلك الخدمة الإلكترونية Etampa Bay Online Service، وهو المركز الذي تأسس في مبنى تبلغ مساحته 12 ألف قدم مربع وبتكلفة 40 مليون دولار(1).

قبل هذا الاندماج كانت الإصدارات الثلاثة تعمل في مقار منفصلة وتتمتع بدوائر عمل وصناعة قرار مستقلة تمامًا، ولكن بعد ضمهم معًا في المبنى الجديد، بات صحفيوهم يعقدون اجتماعاتهم التحريرية سويًا، ويجمعون القصص بشكل مشترك(2).

وكان الدور الأول من المركز يضم استديوهين كبيرين لمحطة Wafla، أما الدور الثاني فهو يوفر مساحات لغرف أخبار المحطة والموقع الإلكتروني، فيما يضم الطابق الثالث غرفة أخبار صحيفة Tampa Tribune والمكاتب التنفيذية للموقع، ويضم الطابق الرابع المكاتب التنفيذية للمحطة التلفزيونية. وقد تم تصميم رواق Atrium في قلب المبنى يمتد بين الطابقين الثاني والثالث، ويضم في المنتصف منه الديسك المركزي Super Desk متعدد الوسائط والذي يباشر تكليفات المحررين للإصدارات الثلاثة، حيث يعملون جنبًا إلى جنب.

ولم يكن المشروع اندماجًا إداريًا فحسب بل استتبع تغييرات في ثقافة العمل داخل غرفة الأخبار نفسها The Newsroom Culture التي تقدم الخدمة الإخبارية لمنصات متعددة، وكذلك المهارات اللازمة للعمل داخلها، إذ تحول عمل الصحفيين بعد هذا الاندماج للتركيز على الإنتاج متعدد الوسائط Multimedia كما أولت المؤسسة اهتمامًا بالتدريب على تقوية المهارات الإعلامية الأساسية كاللغة وكتابة التقارير ومهارات التواصل إلى جانب القدرة على الإنتاج لمنصات متنوعة Cross - Media Adaptability(3).

كما سعت المؤسسة إلى تطوير أبعاد دمج الجمهور في العمل الصحفي، فأطلقت مشروع صوت المواطن The Citizens' Voice في أكتوبر 2001 والذي اشتمل على منصة لتوجيه الأسئلة للمحررين وتوضيح القرارات التحريرية وغيرها من أوجه المحاسبة الشعبية، ما ساعد في تطويرها لعقد مع القراء والمشاهدين أطلقت عليه The News Center Pledge، اشتمل على

1- Toni Moore, Converging from media to medium: What's happening to good journalism?, 13 Nov. 2010, available at: http://goo.gl/bktu2z.

2- Edgar Huang, et.al., Converged Journalism and Quality: A Case Study of The Tampa Tribune News Stories, Convergence, 2004, Vol. 10, No. 4, p. 76.

3- Michel Dupagne,Bruce Garrison, The Meaning And Influence Of Convergence: A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center, Journalism Studies, Vol. 7, No 2, 2006, p. 237 - 255.

القيم الرئيسية للمركز وتصحيح الأخطاء وتدعيم مراقبة المجتمع، وهو "العقد" الذي على الرغم من إشارته للتعاون بين المنصات الثلاثة (الجريدة – التلفزيون – الخدمة الإلكترونية) ولكن ظل ملتزمًا بالفصل بين صناعة القرارات التحريرية بينهم واستقلاليتها[1].

وقد حقق ذلك الاندماج استفادة متبادلة لتلك المنصات المختلفة من المواد الإعلامية التي يتم مشاركتها، لاسيما التلفزيون الذي بات يستفيد من المواد الصحفية الخاصة التي كانت تنشر بشكل حصري في الإصدار الورقي، كما قامت الإدراة بشكل تدريجي في الدمج الاقتصادي على صعيد حساب الأرباح والتكاليف بين تلك المنصات، كما تم التركيز على تغيير المسميات الوظيفية والمهام للتعبير عن ذلك الاندماج مع الحفاظ على الوظائف القاصرة على منصات بعينها، في إطار من إزالة العقبات الإدارية التي تحول دون تلك التحولات[2].

والواقع يشير إلى إن الاندماج بين دوائر إنتاج وإدارة هذه المنصات المتعددة لم يحدث بشكل فوري بمجرد وضع محرريهم معًأ في مكان مفتوح، وإنما ظلت كتابة الأخبار لأكثر منصة Cross - Platform Reporting في نطاق محدود بالمركز في أول عامين من تأسيسه، ولم تتجاوز العلاقة بين المحررين والمراسلين مرحلة مشاركة المعلومات، إذ لازال كل منهم وفيًا للمنصة المطبوعة أو التلفزيونية التي يعمل لأجلها[3].

ولكن الإدارة الصحفية استطاعت تجاوز تلك العقبات، وبات العمل للمنصات بشكل جماعي أمرًا معتادًا وجزء من روتين العمل اليومي، ويضرب في ذلك المثال بالصحفية Victoria Lim التي تعمل كمراسلة في تلفزيون Wafla - TV التابع للمركز، كما تقوم بكتابة تقاريرها بشكل أكثر تفصيلاً بعمود أسبوعي في جريدة Tampa Tribune وفازت بعدة جوائز عن المشروعات متعددة الوسائط التي قدمتها عبر موقع TBO.Com، في تعبير عن مفهوم الصحفي القادر على التعامل مع الاندماج Converged Reporter[4].

1- Edgar Huang, et.al., Op.Cit., p. 78.
2- Michel Dupagne,Bruce Garrison, Op.Cit., p. 237 – 255.
3- Edgar Huang, et.al., Op.Cit., p. 77.
4- Tim Harrower, The Converged Reporter: Myth Or Inevitability?, Inside Reporting, July 2012, available at: http://www.timharrower.com/PDFs/convergence.pdf.

واجهة مركز تامبا الإخباري بولاية فلوريدا



وفي عام 2012 انتهت تجربة مركز تامبا الإخباري ببيع شركة Media General كافة الصحف التابعة لها بإصداراتها الإلكترونية ليقتصر عملها على المحطات التلفزيونية وذلك بعد أربعة أعوام من استحواذها على محطات NBC، حيث باعت الشركة في 25 يونيو من ذلك العام 63 صحيفة يومية وأسبوعية تمتلكها إلى شركة World Media Enterprises مقابل 142 مليون دولار أمريكي، ثم في أكتوبر قامت ببيع Tampa Tribune بمنصاتها المطبوعة والرقمية لمجموعة Revolution Capital Group[1]، ولكنها احتفظت بملكية

1- Tampa Bay Times, Longtime Tampa Tribune meets its new and still untested owners, 8 Oct. 2012, available at: http://goo.gl/bajsvu.

تلفزيون Wafla الذي بات أحد محطات شبكة NBC عقب استحواذ Media General عليها في يونيو 2006[1].

وبذلك تحولت شركة Media General إلى شركة متخصصة في الإعلام الإذاعي والتلفزيون الرقمي، لتندمج في نوفمبر 2013 مع Young Broadcasting ليرتفع عدد المحطات التابعة لها من 18 إلى 31، ثم اندمجت في ديسمبر 2014 مع Lin Media ليرتفع ذلك العدد إلى 71 محطة.

أما Tampa Tribune بمنصاتها المطبوعة والرقمية، فقد أسس مالكها الجديد Revolution Capital Group شركة تابعة تحمل اسم Tampa Media Group باتت تدير كافة أصولها والتي تضم الجريدة اليومية و12 نسخة إقليمية تصدر في منطقة خليج تامبا بفلوريدا، بالإضافة إلى موقعها الإلكتروني TBO.Com، وقد وصل توزيع الجريدة إلى 145 ألف نسخة يوميًا ترتفع إلى 257 ألف في عطلة الأحد[2].

تاسعًا: تجارب من جنوب أفريقيا:

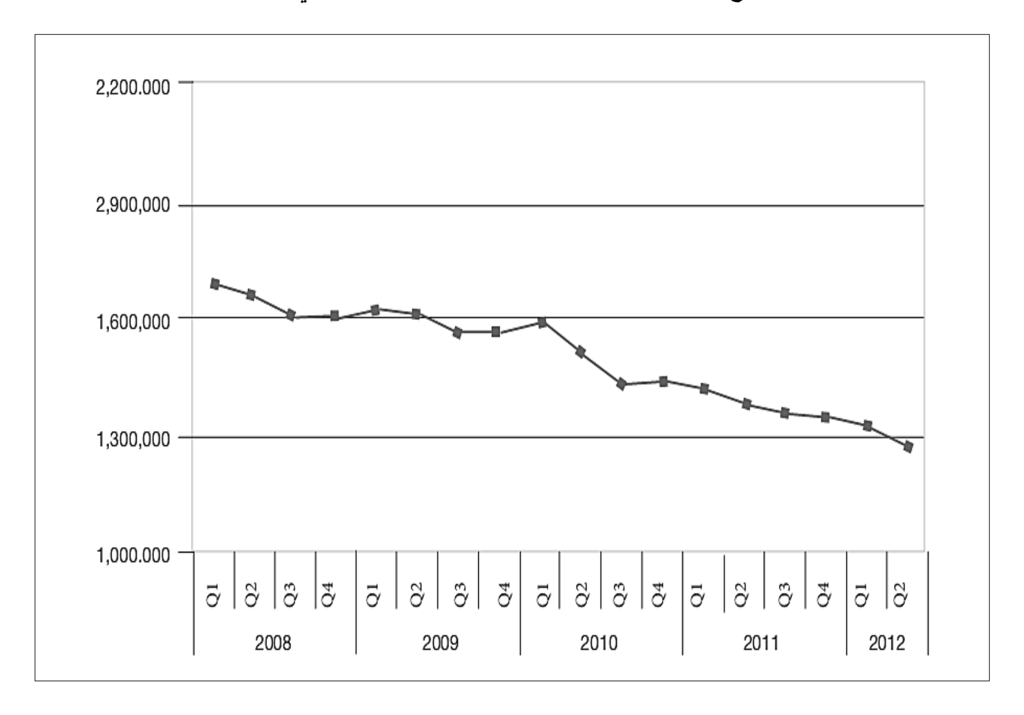
تضم أفريقيا 359 صحيفة منها 15 صحيفة أسبوعية و32 تصدر في عطلات نهاية الأسبوع Weekenders، و219 صحيفة مجانية، و58 محلية و28 يومية بالإضافة إلى ست صحف هجينة. وتصدر غالبية هذه الإصدارات للناطقين باللغة الإنجليزية بالإضافة إلى لغتي الأفريكانية والأيسوزولو، وتصدر أغلب هذه الصحف في مناطق حضرية ومتحيزة لقضايا تلك المناطق، لكن الصحف المحلية والمجانية (277 صحيفة) تركز على القضايا الخاصة بالمدن أو المجتمعات الخاصة بهم.

وقد عانت الصحف اليومية بجنوب أفريقيا من انخفاض ملحوظ بلغ معدله 5.5% سنويًا منذ عام 2008 وفق إحصاءات مكتب تدقيق أرقام التوزيع بجنوب أفريقيا Audit Bureau Of Circulations Of South Africa وهو الانخفاض الذي شمل صحف مثل كاب تايمز، ستار، كاب ارجوس، بيتوريا نيوز، وسويتان، فعلى سبيل المثال انخفض

1- The history of General Media Company, available at:
http://mediageneral.com/about/history/history_1951.html
2- About Tampa Media Group, available at:
http://www.revolutionpe.com/portfolio_transactions.html

توزيع صحيفة كاب ارجوس من 35 ألف نسخة ببداية 2012 إلى 33 ألف بالربع الأول من 2013، كما انخفض توزيع كاب تايمز من 39 ألف إلى 35 ألف بنفس الفترة[1].

تطور معدل توزيع الصحف اليومية بجنوب أفريقيا بين عامي 2008 و2012



والملحوظ أن الصحف الناطقة بالإنجليزية حازت النسبة الأكبر من هذا الانخفاض، فيما خالفت الإصدارات الأسبوعية للصحف الناطقة بلغات محلية ذلك الاتجاه بل وحققت زيادة في التوزيع، فصحيفة مثل ايزولزو Isolezwe الناطقة بالأيسوزولو ارتفع توزيعها من 85 ألف نسخة يوميًا في 2012 إلى 95 ألفًا في 2013 لتوزيع إصدار يوم الأحد، فيما قفز توزيع إصدار السبت من 69 ألفًا إلى 80 ألفًا، وهو ما يثير أفكارًا بشأن انتعاش صحافة المجتمعات المحلية، ما قد يكون موضوعًا لدراسات أخرى.

1- Glenda Daniels, State of the newsroom: South Africa 2013. Disruptions and transitions, Africa Wits Journalism, University of the Witwatersrand, available at: journalism.co.za/newsroom2013.

وقد أدت تلك الضغوط المتعلقة بضعف التوزيع.. ومن ثم تراجع الإيرادات إلى اتجاه الصحف لتقليص نفقاتها خلال الأربعة أعوام الأخيرة وذلك بالحث على مغادرة العمل طوعًا، بالإضافة إلى جمع ودمج مراحل العمل بالاتجاه إلى الإدارة المحورية Hubs والخدمات المشتركة Shared Services، فعلى سبيل المثال، في 2009 بدأ المحررون "الفرعيون" Subeditors في التوحد Pooling حتى أصبحت الصحف الثلاث الأفريكانية بمجموعة ميديا 24 (شركة نشر كبرى) تتمتع بفريق واحد من محرري المناوبة والرياضة والتصوير عام 2012، مع احتفاظ كل صحيفة بموظفي الانتاج الرئيسيين الليليين Senior Night - Production.

وفي عام 2013، تم دمج غرفتي الأخبار بين صحيفتي بيزنس داي بمجموعة بي دي اف إم، وفايننشيال ميل بمجموعة تايمز ميديا جروب، تحت مظلة المجموعة الأولى BDFM، وهو الاندماج الذي حمل كلفة بشرية، إذ اتجهت المؤسسة لتخفيض العمالة وفتحت الباب للاستقالة الطوعية كأداة لتخفيض النفقات وفي إشارة لتكبد الشركة الخسائر، وبالفعل قامت مجموعة BDFM بالتخلص من 34 وظيفة في الفترة من مارس 2012 حتى أبريل 2013 ما بين محررين وموظفي مبيعات ومديرين، وهي سياسات إعادة الهيكلة Restructuring والترشيد Rationalisation التي جاءت عقب انخفاض توزيع الصحف في 2008، الأمر الذي يشير بقوة لاتجاه الصحف لتغيير نمط إدارتها الصحفية استجابة لضغوط السوق.

وقامت مجموعة ميديا 24 بالتخلص من 44 وظيفة من غرف أخبار ما بين سبتمبر 2012 وأبريل 2013، أي نحو 10% من الطاقم التحريري بالصحف الأفريكانية بالمجموعة، وهو ما تم من خلال سياسات تقليص النفقات Retrenchments وحزم المغادرة الطوعية Voluntary Severance Packages والتقاعد المبكر Early Retirement بخلاف تقليص العمالة Attrition وتجميد بعض الوظائف Freezing Of Posts .

وفي نفس الإطار، استغنت ثلاثة صحف ناطقة بالإنجليزية وهي ديلي سن وسانداي سن وسيتي بريس بالإضافة للصحيفة الأفريكانية سونداج عن 53 وظيفة من 2012 حتى مارس 2013، وهي الفترة التي سرحت فيها أيضًا صحيفة تايمز ميديا 18 من كبار الموظفين، ثلاثة منهم فقط بأسلوب التوافق المتبادل.

كل تلك التطورات تشير إلى 3 اعتبارات ينبغي الالتفات إليها قبل النظر إلى النماذج الجنوب أفريقية:

الأول: التكلفة المترتبة على قرار المؤسسة بتغيير استراتيجياتها الإدارية والتحريرية بفعل ضغوط السوق ليس فقط على صعيد تدريب الكوادر على مهارات جديدة أو تحديث أدوات الإنتاج، وإنما أيضًا على صعيد استتباع تلك السياسات التخلص من عدد كبير من الوظائف في ظل اتباع دوائر عمل تكاملية، وتشارك الموارد، وتعدد المهام Multi - Tasking.

الثاني: لا تعاني المؤسسات الصحفية من تلك الضغوط الاقتصادية بشكل متساو، وإنما تتواجد اعتبارات أخرى قد تتصل بطبيعة المحتوى، أو خصائص السوق المستهدف، تجعل بعض الصحف أكثر تأثرًا من الأخرى.

الثالث: فهو أن تلك التغيرات الدراماتيكية كانت تحديدًا في الخمس أو ست سنوات الأخيرة، وهو ما يأتي بالتناغم مع الارتفاع المطرد في تقنيات الهواتف المحمولة واللوحية وانخفاض تكاليف الولوج للإنترنت، وسهولة استخدام وسرعة الوصول لتلك المنصات الإخبارية أو بمعنى أدق توصيلها الأخبار لمستهلكيها New Delivery في أي وقت وحيثما يريدون.

وفيما يتعلق بالنماذج الجنوب أفريقية الثلاثة، فإنها تجتمع في كونها مؤسسات اتجهت إلى تنويع منصاتها الإعلامية، إلا أنها في الوقت ذاته تباينت في أسلوب إدارة تلك المنصات ما بين التكامل الكامل أو الاتجاه للتنسيق المحدود[1].

1- سيتي برس City Press:

لم تتجه City Press إلى تكوين فرق عمل مستقلة لكل من الإصدارات الورقية والرقمية وإنما اتجهت إلى بناء غرفة أخبار مدمجة يعمل فيها الصحفيون للصحيفة والموقع ومختلف المنتجات الرقمية الأخرى، ولاسيما فيما يتعلق بالصحفيين الفرعيين Sub - Editors مع وجود محرر متخصص للمنصة الرقمية ورؤساء للأقسام خاصة في ديسك الأخبار، مع تخصيص فريق للوب يتضمن خبراء تقنيين من أجل مهام الإنتاج الرقمي Digital - Production وصيانة الإنتاج المتراكم متعدد الوسائط.

1- Ibid.

وقد بدأت الصحيفة التركيز على الوسائط الرقمية لدعم المنتج الورقي دون خطط واضحة لبث الأخبار رقميًا، ولكن تلك البداية أوضحت لها أهمية الإعلام الاجتماعي في تعزيز اسم الصحيفة كعلامة تجارية، وكذلك زيادة الإقبال على إصداريها الورقي والرقمي، ثم اتضحت أهميتها أكثر كمنفذ لتمرير الأخبار العاجلة، وهو ما استتبعه هجرة القراء من الورقي إلى الرقمي، ودفع الصحيفة للتركيز على الوصول للجمهور عبر منصات متعددة Cross - Platform Audience.

وعندما بدأت الصحيفة في إنتاج قصص إخبارية لموقعها الإلكتروني كان بعضها منتج خصيصًا للموقع، فيما كان بعضها معاد نشره أو معاد تخصيصه لهذه المنصة Re-Purposed، إلا أنها ركزت على إنتاج القصص الأكثر ملاءمة للوسيط الرقمي للموقع والمتمثلة في الفيديو والصوت والانفوجراف وغير ذلك من المواد الداعمة للقصة الإخبارية على منصة النشر الأونلاين Online Platform.

2- ميل آند جارديان M&G:

أطلقت The Mail & Guardian أول نسخة صحفية إلكترونية على الإنترنت عام 1994، وعلى الرغم من التنسيق الدائم بين ذلك الإصدار والإصدار الورقي، إلا أن كلاً منهما ظل له فرق العمل الخاصة به[1]، حيث لم تتجه المؤسسة إلى بناء غرفة أخبار مدمجة Fully Converged Newsroom بين منصاتها، وإنما عمدت إلى التنسيق في العمل، والتكليف بمهام مشتركة بين الجانبين، فيما يميل لأسلوب الوسائل المتقاطعة Cross Media.

وقد كان للجريدة توجهًا بالفعل عام 2007 نحو إنشاء غرفة أخبار مدمجة والتوجه نحو النشر متعدد المنصات، وهي التجربة التي أخضعتها Esmeralda (2007) للدراسة التي تضمنت إجراء المقابلات المقننة والاستبيانات والملاحظة، وقد توصلت لوجود صعوبات عديدة تحول دون تحقيق الاندماج حددت أهمها في تحقيق التواصل واختلاف دورة العمل الخاصة بالإصدارين وإشكاليات إدارة الوقت[2].

1- Marenet Jordaan, Poke me, I'm a journalist: The impact of Facebook and Twitter on newsroom routines and cultures at two South African weeklies, Ecquid Novi: African Journalism Studies, Vol. 34, No. 1, pp. 21-35.

2- Elvira Esmeralda, Newsroom Convergence At The Mail & Guardian: A Qualitative Case Study, Master Thesis, Rhodes University, November 2000.

ولعل استمرار الصحيفة في العمل عبر غرفتي أخبار مستقلتين للإصدارين الورقي والرقمي، يرجع إلى نشأة الإصدار الرقمي في البداية كإدارة مستقلة بميزانية منفصلة، إلا أن الجريدة في عامي 2012 و2013 بدأت في تكليف الصحفيين الجدد بمهام تحريرية لكلا الإصدارين، ولكنها لم تعمد إلى تعديد المهام في الجوانب المتخصصة ولاسيما تصوير الفيديو على سبيل المثال، إذ لم تكلف تكليف صحفيي الورقي التقليديين بتصوير مقابلاتهم بالفيديو واعتمدت في ذلك على فريق متخصص، الأمر الذي يشير لأسلوب وطريقة العمل التي اختارتها المؤسسة لإدارة نفسها: الاتجاه للتخصص لاسيما في المهام المتخصصة، استقلال دوائر تدفق العمل مع قدر من التنسيق والعمل المشترك خاصة للمحررين المنتسبين حديثًا للمؤسسة.

وقبل اتخاذ المؤسسة اعتماد استراتيجية تركز على المنتجات الرقمية كأولوية - Digital First Strategy والتي أعلنتها في أغسطس 2013، فقد حققت نجاحًا بالفعل على هذا المستوى، إذ حققت خلال عام 2011 زيادة 60% في زيارات موقعها الإلكترونية، و2000% في استخدام خدماتها للموبايل، بأكثر من ربع مليون زائر شهريًا يتصفحون نسخة الصحيفة للموبايل Mobisite.

وقد دفعت تلك الاستراتيجية الجديدة المؤسسة إلى الاستغناء عن نحو 10 وظائف على الأقل، وإتباع برنامج للتدريب وإعادة توظيف العمالة القائمة بمهام جديدة، وهو ما استهدف بالنهاية دعم قارئية منتجات الصحيفة والوصول للقارئ عبر منصات مختلفة، الإنترنت، المحمول، الهواتف اللوحية، أجهزة قراءة الحبر الإلكتروني، مع استخدام المواقع الإلكترونية ووفيسبوك وتويتر والمدونات والبوابات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية المساعدة للوصول إلى الجمهور في أي مكان وفي أي وقت.

في يوليو 2012، ارتفع جمهور الموقع الإلكتروني بنسبة 43% بإجمالي تجاوز 830 ألف زائر مقارنة بنحو 580 ألفًا بالعام السابق، وهو ما ارتفع إلى مليون زائر شهريًا في نوفمبر 2012، كما ارتفع عدد المشتركين بإصدار الجريدة على أجهزة Ipad وKindl ، وقد كان 40% من زوار الموقع من خارج جنوب أفريقيا ما كان يعني لمديريها أسواق جديدة وواعدة يمكنها توفير المزيد من المستخدمين.

3- بيزنس داي لايف Bdlive:

تمثل تجربة Bdlive الجنوب أفريقية نموذجًا مختلفًا، إذ تم إطلاقها في أغسطس 2012 بمجموعة BDFM وباستراتيجية جاهزة تقوم على الاندماج وأولوية المنتج الرقمي،

ما جعل قضية دمج دوائر العمل والإنتاج غير ذات بال لديها، إذ إنها بدأت مندمجة بالفعل، ووفق استراتيجية تقوم على النشر عبر المنصات الرقمية أولاً ثم النشر ورقيًا في وقت لاحق.

وقد عمدت استراتيجية المؤسسة الجديدة إلى إنتاج مواد متعددة الوسائط (صوت – فيديو – معرض صور) لكل من Business Day وFinancial Mail في مجموعة BDFM أما تلفزيون Summit TV والذي تم تغيير علامته لاحقًا إلى Business Day TV، فيتبادل المحتوى مع الإصدارات الثلاثة الأخرى للمجموعة، وهو ما يعني التكامل وتشارك المحتوى بين العلامات التجارية الثلاثة.

الفصل الرابع

إدارة غرف الأخبار

تجارب مصرية

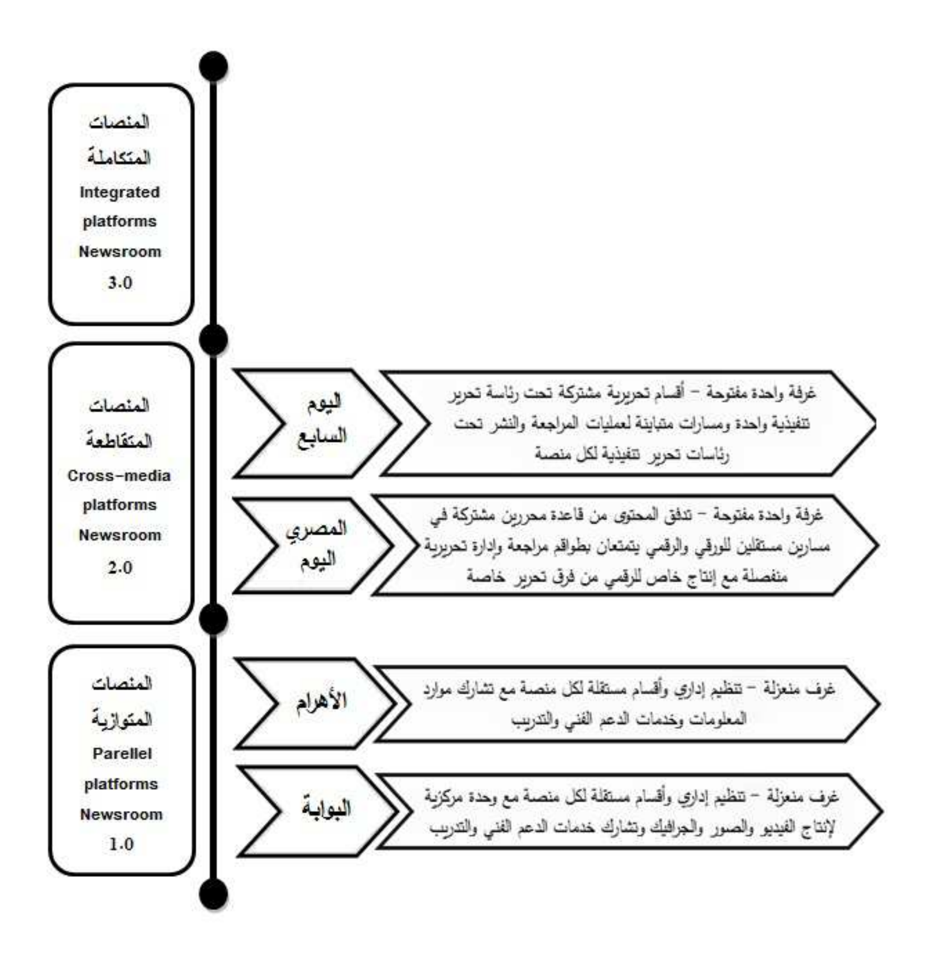
تمهيد:

أصبح تعدد منصات النشر ورقيًا ورقميًا أمرًا معتادًا في السوق الصحفية المصرية، فيما توارت فكرة إعادة النشر إلى حد بعيد، واتجهت المؤسسات الصحفية إلى إضافة السمات التفاعلية والوسائط المتعددة وتطوير أشكال تحريرية لمنصاتها الرقمية بما يواكب متطلبات البث الفوري وسمات الاستهلاك الإلكتروني، وقد انعكست تلك التطورات في ثقافة العمل داخل غرف الأخبار واهتمام المؤسسات الإعلامية بإطلاق منصات للنشر الرقمي وتطويرها مع تدريب كوادرها البشرية على المهارات الصحفية الحديثة، وهو التدريب الذي استهدف زيادتهم كفاءتهم المهنية

ويقدم هذا الفصل نتائج بحث ميداني أجرته المؤلفة على أربع مؤسسات صحفية مصرية تشمل الأهرام والمصري اليوم واليوم السابع والبوابة بين أبريل وسبتمبر 2015، اشتمل على 100 مقابلة مع مستويات إدارية وتحريرية مختلفة، بموجب 30 مقابلة في الأهرام، و25 في المصري اليوم، 23 في اليوم السابع، و22 في البوابة، فضلاً عن الزيارات المتكررة لمقار العمل التحريري في كل منها لإتمام إجراءات الملاحظة المطلوبة، وذلك لبحث أثر تقديم المحتوى لمنصات متعددة تندرج تحت علامة تجارية واحدة في عمليات إنتاج هذا المحتوى، بما في ذلك دورة العمل والأدوار والمهام.

وقد أظهرت عمليات الرصد والتحليل أن كل من هذه المؤسسات الأربعة اتبعت نماذج متباينة في تلك الإدارة، بل إنه تم رصد أكثر من نموذج داخل المؤسسة الواحدة، ولكن بشكل عام، انحصرت النماذج التي اتبعتها هذه المؤسسات في نموذج المنصات المتوازية Parallel Platforms والمنصات المتقاطعة Cross - Media Platforms فيما غاب نموذج المنصات المتكاملة Integrated Platforms Newsroom والذي يشترط بشكل أساسي وجود ديسك مركزي Super Desk يقوم بدور مركز القيادة والتحكم Command – And - Control Centre ويدير سياسة عمل متسقة عبر كل المنصات، بالإضافة إلى وحدة مدمجة للتخطيط المستقبلي Converged Forward Planning Unit تعد مواد للنشر عبر المنصات المتعددة، حسبما أظهرت الدراسات السابقة والمقابلات مع الخبراء والمهنيين، وهو ما لا يتوافر في صحف الدراسة بما في ذلك المصري اليوم واليوم السابع اللتان تتمتعان بغرفة أخبار مفتوحة Open Space Newsroom إلا أنهما تعتمدان على مسارين مختلفين للورقي والرقمي، أخذًا في الاعتبار تباينات دورة العمل واختلافات الثقافة السائدة بكل منهما.

النماذج السائدة لإدارة المنصات المتعددة بالمؤسسات الصحفية المصرية محل البحث



(*) المصدر: إعداد المؤلفة في ضوء نتائج البحث الميداني

ويقدم الفصل تحليلاً لعمليات إنتاج المحتوى بكل نموذج، بما في ذلك البنية التصميمية للغرفة/غرف الأخبار Newsroom Structur، وهياكلها التنظيمية Work Chart، ودوائر تدفق العمل Workflow والعلاقة بين المنصات المختلفة، مع تحديد النموذج الذي اتبعته في إدارة منصاتها المتعددة استرشادًا بالتصنيف الذي وضعه Diemter Shantin

(2009)[1]. والذي تضمن ثلاثة مستويات، الأول غرف الأخبار ذات المنصات المتوازية Parallel Platforms حيث تعمل كل منها بشكل انعزالي دون أي قدر من التعاون أو التقاطع، والثاني المنصات العابرة للوسائط Cross – Media Platforms حيث تتم عمليات الإنتاج في البداية بشكل مشترك ثم تنفصل مسارات تدفق العمل بعد ذلك داخل كل منصة على حدة، والثالث المنصات المتكاملة Integrated Platforms حيث يتم إدارة كافة العمليات التحريرية بشكل اندماجي كامل.

أولاً: الأهــرام:

شهدت مؤسسة الأهرام توسعات متتالية منذ خمسينيات القرن الماضي بلغت ذروتها في فترة رئاسة إبراهيم نافع لمجلس إدارتها من 1984 حتى 2005[2]، لتضم حاليًا عددًا كبيرًا من الإصدارات الورقية والرقمية التي تحمل العلامة التجارية للأهرام، ما يجعل منها نموذجًا ثريًا لدراسة تقديم المحتوى عبر منصات نشر متعددة تنتمي لمؤسسة ضخمة ذات ملكية قومية.

ويسود الطابع الانعزالي العلاقة بين إصدارات الأهرام المختلفة سواء من حيث دورة العمل أو الهياكل التحريرية، فيما تشترك في الاستفادة من الخدمات المشتركة داخل المؤسسة كالدعم الفني والمعلومات والتدريب، فضلاً عن الجوانب الإدارية والمحاسبية، أما العلاقة بين المنصات الرقمية والورقية لنفس الإصدار فتتفاوت في مستوياتها ما بين الانعزال شبه التام حيث يعمل كل من الرقمي والمطبوع في مسارين غير متقاطعين، وهي الحال بين جريدة الأهرام وموقعها الإلكتروني على سبيل المثال، أو تطورها إلى نموذج يتسم بقدر متفاوت من التعاون يتراوح ما بين التعاون المحدود إلى بناء خبرة متراكمة في العمل عبر أكثر منصة.

1- Dietmar Schantin, Newsroom 1-2-3: How cutting-edge publishers are choosing and using three main structures for redesigned newsrooms, Wan-Ifra Newsplex Europe special, 2009, available at: http://www.ifra.net/system/files/Newsplex-Europe-special_lr.pdf , pp. 8 - 9

2- للمزيد راجع موقع مؤسسة الأهرام على الرابط:

http://www.alahram.org.eg

وعلى الرغم من انعكاسات الاندماج الإعلامي في منصات تقديم المحتوى الخاصة بالأهرام من حيث استخدام الوسائط المتعددة، وتقديم المنتج الصحفي عبر النص والصور والفيديو، فضلاً عن السمات التفاعلية ومشاركات المستخدمين، إلا أن ذلك الاندماج لم يمتد إلى اتباع نموذج حديث في إدارة غرف الأخبار بالأهرام، إذ لا تتمتع أي من إصداراتها بغرفة أخبار حديثة مدمجة، حيث لا جدران بين منصات النشر المختلفة مع شمولية المسؤولية التحريرية والتدفق الإخباري للرقمي أولاً، وعلى الرغم من أن صالة تحرير الأهرام هي مساحة هائلة ومفتوحة، إلا أنها لا تخدم سوى الإصدار اليومي فقط، مع إرسال المحتوى لإعادة نشره على موقع الأهرام اليومي.

ويمكن توصيف تلك البنية التي يسودها الطابع الانعزالي من خلال ثلاثة مستويات تحدد العلاقة بين دوائر الإنتاج المختلفة داخل مؤسسة الأهرام، المستوى الأول هو العلاقة بين الإصدارات المختلفة التي يتمتع كل منها بهيئة تحريرية مستقلة تعمل بشكل انعزالي بل وتنافسي مع غيرها من شقيقاتها تحت نفس العلامة التجارية الواحدة، أما المستوى الثاني فهي العلاقة بين الإصدارين الورقي والرقمي لنفس الإصدار والتي تتمتع بقدر وافر من التعاون يتحقق بشكل أكبر في الإصدارات الأصغر مقارنة بالإصدار اليومي الرئيسي، وأخيرًا **المستوى الثالث** فهو الخدمات المشتركة التي تتشاركها الإصدارات المختلفة، والتي سيتم التركيز في عرضها على الخدمات ذات الصلة بالعمل الصحفي بالأساس.

1- العلاقة بين الإصدارات المختلفة:

- لا ترتبط أي من إصدارات الأهرام الصحفية بأي رابط إداري أو حلقات في دورة تدفق العمل، ويعمل كل منها بشكل مستقل تمامًا عن الآخر، سواء من حيث الهيئة التحريرية وطواقم العمل الصحفي والفني وخطط العمل والتغطية وشبكات المندوبين والمراسلين، **وقد أظهرت المقابلات:**

- مشاركة الصحفي المنتمي لأي من هذه الإصدارات في أي إصدار آخر يتم بشكل فردي وبمبادرة شخصية لا تتمتع بأي قدر من الإلزام الإداري، كما يحصل المحرر على

مكافأة مالية نظير تلك المشاركة، باعتبارها خارج نطاق واجباته الوظيفية، ولكن ذلك في المجمل يحدث على نطاق ضيق ومع عدد محدود من المحررين اللذين يبادرون لذلك[1].

- لكل إصدار مندوبيه الصحفيين بالهيئات والوزارات المختلفة، ما يعني إنه قد يكون للأهرام أكثر من مندوب في هيئة واحدة يمثل كل منهم إصدارًا مختلفًا، بما في ذلك الإصدارات الرقمية التي تتمتع باستقلالية إدارية مثل بوابة الأهرام[2]، وهو الأمر الذي ينطبق أيضًا على مراسلي المحافظات، اللذين ينتمون لإصدار وحيد ويعملون وفق دورات عمل منفصلة تمامًا، وفي حال مشاركتهم لصالح إصدار آخر، فإنهم يتقاضون مكافأة مالية نظير ذلك[3].

- الأهداف المشتركة لا تدفع الإصدارات المختلفة لصياغة دورة عمل مشتركة أو تكوين فرق عمل بينها أو التشارك في المحتوى والمصادر، فقسم فكر ديني بجريدة الأهرام اليومية، لا يتعاون مطلقًا مع موقع الصفحة الدينية التابعة لبوابة الأهرام الإلكترونية[4]، رغم أن كليهما متخصص في نفس الموضوع، ولهما نفس الأهداف.

- بشكل نادر، قد تتشارك بعض الإصدارات في تغطية بعض الأحداث الكبرى، كما كانت الحال في تغطية أحداث المؤتمر الاقتصادي العالمي بشرم الشيخ في مارس 2015[5].

- لا تخلو العلاقة بين تلك الإصدارات من التنافسية التي عبرت عنها المقابلات المختلفة والألفاظ التي استخدمها البعض لنعت "منافسيه" بل والتصريح بتلك المنافسة، الأمر الذي انعكس في إبداء القلق من مشاركة نظام تقني واحد خوفًا من اطلاع "الآخرين" على خطط نشر الإصدارات غير اليومية و"حرق" موضوعاتها، كما يعتمد أرشيف الأهرام نظامًا يقوم على حصرية أرشيف صور كل إصدار باعتبارها "انفراد" ويتم تبادل الصور بينهم عند الضرورة وبطلب رسمي.

1- مقابلة مع الطيب الطاهر العزب، محرر شؤون جامعة الدول العربية بالأهرام اليومي، 7 يوليو 2015.
2- مقابلة مع علي محمود، مدير تحرير بوابة الأهرام الإخبارية، 14 يوليو 2015.
3- مقابلة مع هشام جلال، نائب رئيس قسم المحافظات بالأهرام اليومي، 5 يوليو 2015.
4- مقابلة مع غادة بهنسي، محرر موقع الصفحة الدينية، 2 أغسطس 2015
5- مقابلة مع عماد غنيمي، رئيس تحرير مجلة الأهرام الاقتصادي، 7 يوليو 2015.

- تتمتع كل منصة رقمية تابعة لإصدار ورقي، أو كل منصة رقمية مستقلة، بنظام إدارة محتوى خاص ذو قاعدة بيانات مستقلة، ولا يرتبط أي منها بالآخر، رغم أن كل تلك النظم أساسها واحد وتم تصميمها وتطويرها داخليًا، لكن ذلك الفصل يحول دون تمرير أو تربيط الموضوعات من موقع لآخر، فضلاً عن عدم إمكانية تشارك قواعد البيانات، هذا بخلاف تلقي طلبات التطوير Requirements بشكل مستقل ما أدى لتفاوت سمات وإمكانات تلك النظم، فعلى السبيل المثال يتمتع نظام إدارة بوابة الأهرام بسمات تختلف عن تلك المتوافرة في نظام موقع نصف الدنيا، كالتمرير بين مراحل العمل مثلاً، وهي الأمور التي تؤدي في مجملها لتكرار الجهد في تطوير خصائص تلك النظم، والتفاوت بين مستوياتها.

ويمكن شرح هذا المستوى الانعزالي بين الإصدارات، باستعراض العلاقة بين موقع جريدة الأهرام اليومية وبوابة الأهرام الإخبارية على سبيل المثال، فعلى الرغم من امتلاك الجريدة لموقع يومي إلا أن إدارة المؤسسة لجأت إلى استحداث بوابة إخبارية تقدم تحديثات على مدار الساعة وآثرت إلى إنشائها بشكل مستقل لإطلاقها بشكل سريع وبفكر مختلف يتجاوز عقبات "المقاومة" التي قد يواجهها المشروع حال تأسيسه في كنف الإصدار العتيد وموقعه الذي لا يتجاوز حدود النشر الرقمي لمحتوى العدد الورقي، وبالفعل تم إطلاق البوابة في أكتوبر 2010 بهيئة تحريرية مستقلة وبشكل منعزل تمامًا على الإصدار الورقي وموقعه الإلكتروني.

فموقع الأهرام الإلكتروني مستقل بشكل كامل عن بوابة الأهرام الإخبارية، سواء من حيث الأهداف أو دورة العمل أو النظام التقني للنشر، إذ تتركز وظيفته في إعادة نشر مضمون جريدة الأهرام اليومية، حيث يتسلم الصفحات النهائية للعدد اليومي عبر الشبكة الداخلية، ليقوم برفعها على الموقع الإلكتروني مساء اليوم السابق للنشر، حيث يتم تقسيم الموقع بتقسيم مطابق لأبواب العدد اليومي، وهو ما يتم بتنسيق محدود مع الأهرام اليومي، مع هامش محدود لمحتوى خاص (سيتم توضيحه لاحقًا)، وهو ما يتم دون أدنى اتصال مع بوابة الأهرام الإخبارية[1].

1- مقابلة مع سامح عبدالله، مدير تحرير موقع الأهرام اليومي، 5 يوليو 2015.

كما يستخدم موقع الأهرام اليومي نظامًا لإدارة المحتوى مستقلاً عن النظم الأخرى الخاصة بالإصدارات الرقمية الأخرى بما في ذلك بوابة الأهرام الإخبارية، حيث تم تطويره بشكل ملائم لهدفه باعتباره منصة لنشر الأعداد اليومية، حيث تبدو واجهة النظام بسيطة ومقسمة إلى أعداد مؤرخة وموضح بكل منها حالة النشر (مؤجل أو جاهز للنشر أو تم النشر)، وهو نفس التقسيم المطبق في نظم إدارة مواقع الأهرام ويكلي وإبدو، والسياسة الدولية، والديمقراطية[1].

قائمة الأعداد موضح بها تاريخ النشر وحالته في نظام إدارة محتوى موقع الأهرام اليومي

الأهرام اليومى

لوحة تحكم الأهرام القديم | تسجيل خروج | Welcome سامح عبدالله

القائمة

- الرئيسية
- الأخبار
  - الاعداد
- القراء
  - تعليقات القراء
  - الوفيات
- خدمات أخرى
  - وسائط الاخبار
  - مواضيع سجل القراء (shout box)
  - شارك برأيك
  - الكتاب
  - اعمدة الكتاب
  - الاعلانات

الأهرام اليومى

الرئيسية > الاعداد

إضافة عدد جديد

رقم العدد	تاريخ العدد	التاريخ الهجري	سنة العدد	حالة النشر		
46963	AM 12:00:00 7/6/2015	19 رمضان 1436 هـ	139	☐	تعديل	مشاهدة العدد
46962	AM 12:00:00 7/5/2015	18 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46961	AM 12:00:00 7/4/2015	17 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46960	AM 12:00:00 7/3/2015	16 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46959	AM 12:00:00 7/2/2015	15 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46958	AM 12:00:00 7/1/2015	14 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46957	AM 12:00:00 6/30/2015	13 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46956	AM 12:00:00 6/29/2015	12 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46955	AM 12:00:00 6/28/2015	11 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46954	AM 12:00:00 6/27/2015	10 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46953	AM 12:00:00 6/26/2015	9 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46952	AM 12:00:00 6/25/2015	8 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
46951	AM 12:00:00 6/24/2015	7 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد
[illegible]	AM 12:00:00 6/23/2015	6 رمضان 1436 هـ	139	☑	تعديل	مشاهدة العدد

ولا يمكن إضافة أو مطالعة خبر إلا بفتح عدد معين وتحديد القسم المطلوب، ثم إضافة الموضوع عبر واجهة يسيطر عليها تقسيم المطبوع من حيث تحديد الباب والقسم، مع الخاصة بمحركات Tagsبعض الإضافات اللازمة للنشر الرقمي كإضافة الكلمات الدالة البحث، هذا بخلاف وجود أقسام على النظام لإدارة التعليقات وإضافة مقالات الرأي.

1- مقابلة مع حسن حماد، مطور في مشروع الأهرا م الرقمي، 14 يوليو 2015.

خيارات إضافة موضوع بنظام إدارة محتوى موقع الأهرام اليومي

أما بوابة الأهرام الإخبارية باللغة العربية، فهي تعمل بشكل منعزل تمامًا عن الأهرام اليومي أو موقعه الإلكتروني، سواء إداريًا أو تحريريًا وكذلك مكانيًا، حيث يقع موقع الأهرام اليومي بالدور الرابع بالمبنى الأساسي (القديم) فيما تقع البوابة بالدور الثالث في المبنى الحديث.

وتتمتع البوابة باستقلالية سواء من حيث الإدارة التحريرية أو الأقسام أو المندوبين والمراسلين في الهيئات والمحافظات المختلفة، إذ تضم أقسامها التحريرية الخاصة بها من أخبار، تقارير، اقتصاد، حوادث، ديسك، تصحيح، فنون، صور، فيديو، وسوشيال ميديا، وفي كل قسم عدد من المحررين يتعاملون بشكل مباشر مع نظام لإدارة المحتوى يتمتع بقاعدة بيانات مستقلة عن أي إصدار آخر، وهو مكتوب بلغة Net. وقد تم تحديثه منذ صدوره في 2009 نحو ثلاث مرات[1].

1- مقابلة مع شريف الشافعي، مسؤول نشر ببوابة الأهرام الإخبارية، 14 يوليو 2015.

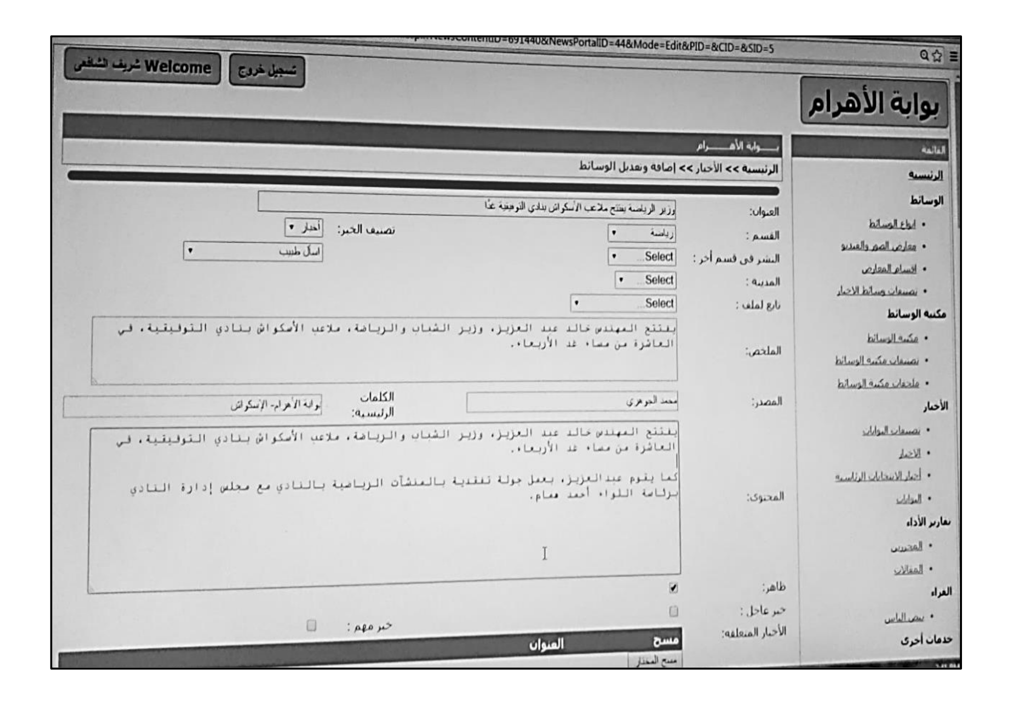
ويشتمل النظام على دورة عمل تبدأ بالمحرر الذي يقوم برفع المادة الصحفية، على اختلاف مصادرها، ثم يمررها لرئيس القسم الذي يقوم بمراجعتها واعتمادها للنشر أو إعادتها للمحرر لإجراء تعديل ما، ثم تمر المادة الصحفية لمرحلة الديسك الذي يدخل التعديلات التحريرية اللازمة، ثم مرحلة الصور والتصحيح، حيث يقوم محرر الصور بإضافة الصور الملائمة، والتي يتم استصدار خمسة مقاسات منها أوتوماتيكيًا بمجرد رفعها، لتلاءم مواضع عرض الموضوع المختلفة كالصفحة الرئيسية وصفحة القسم وصفحة الموضوع، فيما يقوم المصحح بالمراجعة اللغوية ليصبح الموضوع جاهزًا للنشر، حيث يخضع إلى مراجعة أخيرة من مسؤول النشر[1]، أما إنتاج الفيديو فيتم من خلال وحدة صغيرة تابعة للبوابة تضم نحو ستة صحفيين، ويتم رفع المقاطع بعد تجهيزها على قناة يوتيوب ثم مشاركتها على صفحات البوابة[2].

ويمكن للمحرر رفع موضوع جديد عبر زر (إضافة) ليدخل على واجهة تتمتع باختيارات متعددة تتيح له إضافة العنوان والمتن وتحديد القسم الرئيسي والفرعي، وكذلك أي قسم آخر يمكن أن تظهر به المادة، وتصنيف الموضوع سواء كان خبر أو تقرير أو غير ذلك، مع تحديد المصدر وإضافة الوسوم، مع إمكانية تصنيف الموضوع تحت لافتة (عاجل) لكي يظهر في شريط الأخبار العاجلة، أو (مهم) ليحصل على أولوية في مراحل دورة العمل التالية، هذا بالإضافة لمكانه في الصفحة الرئيسية من حيث ظهوره أو عدمه وكذلك مكان ظهوره كأن يظهر بأهم الأخبار أو قسم التقارير الإخبارية، بالإضافة للسماح بإضافة التعليقات والتقييم عليه من عدمه، وهي الخيارات التي تعد مسؤولية مراحل المراجعة والنشر.

كما يتيح النظام خصائص مراجعة التعليقات، والسماح بنشرها من عدمه، فضلاً عن وجود واجهة لألبومات الصور لا تختلف كثيرًا عن الخاصة بموضوعات النصوص، ولكن يتم رفع الصور وضبط ترتيبها والصورة الرئيسية، مع إدخال البيانات كالمصدر والوسوم.

1- مقابلة مع علي محمود، مصدر سابق.
2- مقابلة مع جمال نافع، نائب رئيس تحرير بالأهرام اليومي، 5 يوليو 2015.

واجهة إضافة موضوع جديد بنظام إدارة محتوى بوابة الأهرام الإخبارية



وتختلف واجهة استخدام النظام من مستخدم لآخر حسب صلاحيات الدخول الخاصة به، إذ لا يستطيع المحرر الاطلاع سوى على موضوعاته من خلال اختيار (موضوعاتي)، حيث تظهر له قائمة موضح بها المرحلة المتواجد بها الموضوع الآن وحالته سواء مؤجل أو جاهز للنشر أو تم نشره، كما لا يمكنه التعديل في موضوعه بعد تمريره للمرحلة التالية إلا في حالة إعادته إليه للتعديل.

وعلى جانب آخر، يمكن للديسك أو مسؤول النشر الاطلاع على كافة الموضوعات والتي يوضح بكل منها الأهمية، حيث يتم وضع تصنيف هام للموضوعات العاجلة لتنبيه المحررين لأولوية إنجازها ونشرها، وكذلك ترتيب الظهور أي موقعها في الصفحة الرئيسية وصفحة القسم، وتاريخ الإضافة، واسم الحساب الذي قام برفع المادة، والحساب الذي قام بآخر تعديل، والمرحلة التي يتواجد بها الموضوع الآن سواء في المراجعة أو التصحيح أو جاهزية النشر، فضلاً عن عدد التعليقات والقراءات، كما يمكن للمحرر المسؤول الحصول

على بيانات إضافة بالنقر على أي من تلك الخيارات بحيث يمكنه على سبيل المثال معرفة عدد التعديلات التي تم إدخالها على الموضوع وتوقيت كل منها والحساب الذي قام بها.

قائمة الموضوعات وبيانات كل منها في نظام إدارة المحتوى الخاص ببوابة الأهرام الإخبارية

إضافة | موضوعاتي

مسئول تحرير | تم النشر

مهم	تصنيف الخبر	العنوان	ترتيب الظهور	تاريخ الإضافة	أضيف	آخر تعديل	المرحلة الحالية	تم	عدد التعليقات	عدد القراءات		
	محليات - أخبار	ضبط كتب إخوانية داخل مكتبات مساجد بسمالوط.. والأوقاف تراجع كل محتوياتها لتنقيتها من الفكر الإرهابي	عادى	20/09/36 03:05:00 م	h.hosiny	علي عادل	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	محافظات - حوادث	أصحاب السيارات بالسفينة الغارقة "طابا" يحررون محاضر بالغردقة والنيابة تستمع لأقوال الطاقم	عادى	20/09/36 02:58:00 م	البحر الأحمر	علي عادل	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	محافظات - مدارس وجامعات	تشمل 8 مستويات.. دورات في الإحصاء التطبيقية بكلية الطب جامعة طنطا	عادى	20/09/36 02:58:00 م	الغربية	علي عادل	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	محافظات - مدارس وجامعات	الرابعة على مستوى مصر: جامعة طنطا عضوًا بمجلس الوكالة الجامعية الفرانكفونية	عادى	20/09/36 02:52:00 م	الغربية	علي عادل	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	محافظات - أخبار	بالصور..معهد البحوث بجامعة الإسكندرية ينظم سوقاً خيرية للعاملين به ويخصص ريعه لمرضى القسم المجاني	عادى	20/09/36 02:51:00 م	الإسكندرية 2	علي عادل	جاهز للنشر	✓	0	0	[7]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	المقهى الثقافي - متابعات	10م/ الاغتيالات والإفلاس السياسي والجمعيات السرية في القرن العشرين في ندوة بـ"المجلس الأعلى للثقافة"	عادى	20/09/36 02:37:00 م	محمد فايز جاد	شريف الشافعى	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	عرب - فلسطين المحتلة	إصابة فلسطيني واعتقال أربعة آخرين في مواجهات قرب رام الله	عادى	20/09/36 02:32:00 م	أحمد عادل	علي عادل	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	المقهى الثقافي - إبداعات	8 مساء/ أدهم العبودى يكتب: ابتسمي يا "نفرتيتي".. أنتِ في "سمالوط"	عادى	20/09/36 01:20:00 م	شريف الشافعى	شريف الشافعى	جاهز للنشر	✓	0	0	[5]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة
	محليات - أخبار	يؤجل	عادى	19/09/36 01:59:00 م	أحمد سعيد طنطاوي	هشام يونس	جاهز للنشر	✓	0	0	[8]	الوسائط عرض تعديل نسخ متابعة

2- العلاقة بين المنصتين الورقية والرقمية لنفس الإصدار:

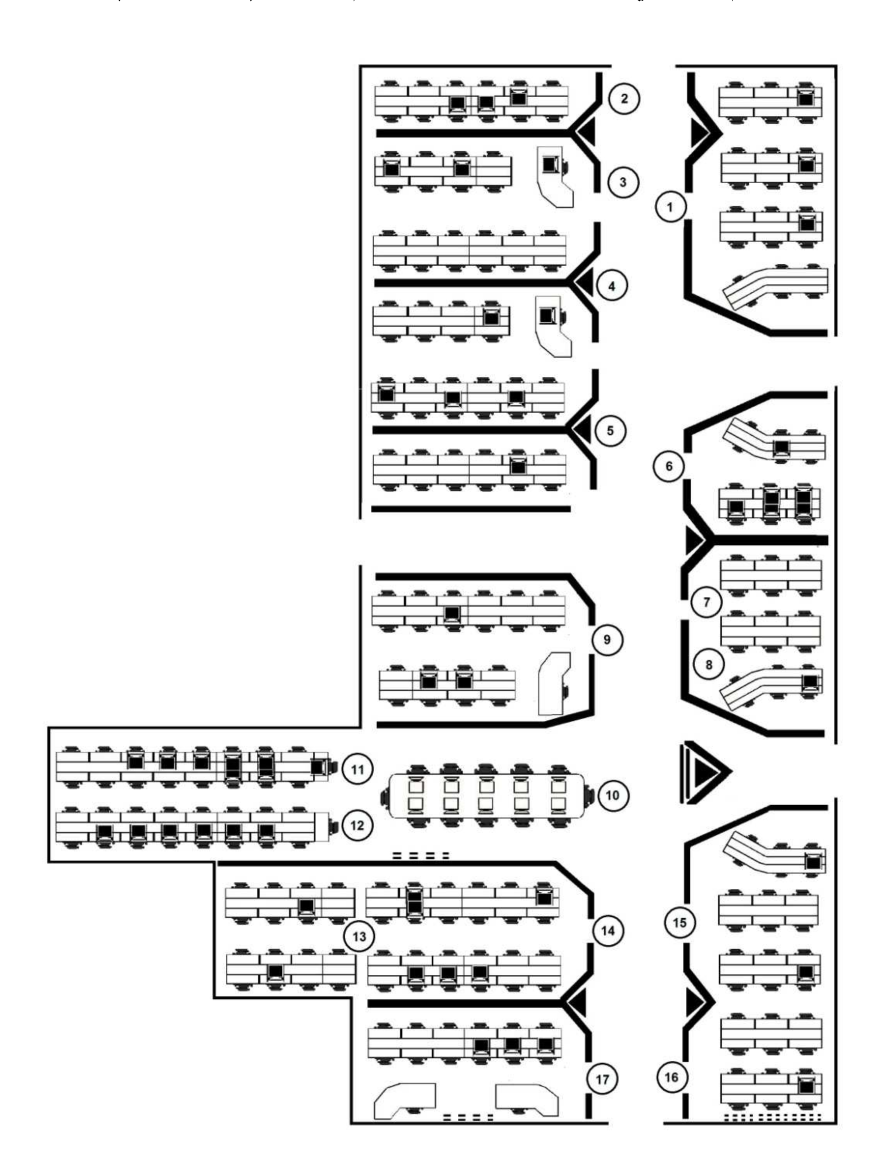
لا يمكن وضع العلاقة بين المنصتين الورقية والرقمية لنفس الإصدار بمؤسسة الأهرام على مستوى واحد من التعاون أو الانعزال ولكن يمكن بشكل عام القول إن التواصل والتنسيق على هذا المستوى أفضل حالاً من من المستوى الأول المتعلق بالعلاقة بين الإصدارات المختلفة بعها البعض.

ويتفاوت مستوى التواصل بين المنصتين الورقية والرقمية من إصدار لآخر، حيث يصل إلى أقل درجاته في الإصدرات التي تتركز مهمة منصتها الرقمية في إعادة نشر محتوى المطبوع مع هامش محدود من المحتوى الخاص، والذي يتم إنتاجه بشكل مستقل عن دورة العمل الورقية، مثل العلاقة بين موقع وجريدة الأهرام اليومي.

وبالمقابل، يرتفع مستوى التنسيق والتكامل في الإصدارات الأصغر حجمًا، والتي لا تتمتع بعدد وافر من المحررين يتيح لها هذا الفصل، ما يجعلها تعتمد في جانب من عمليات النسخة الرقمية على فريق الورقي، والعكس أيضًا، مثل مجلتي نصف الدنيا ولغة العصر.

الحالة الأولى للانعزال النسبي بين منصتي الرقمي والورقي في نفس الإصدار، يمكن استكشافها بالنظر إلى العلاقة بين جريدة الأهرام اليومي وموقعها الإلكتروني، حيث نجد أنهما يقعان معًا في الدور الرابع بالمبنى الأساسي (القديم)، فيما يقع ديسك الصفحات الخاصة بالدور الخامس، وتمتد مكاتب الصحفيين بالأدوار من الخامس للسابع، إلا أن الانعزال هو العنصر السائد في العلاقة بينهما.

رسم تخطيطي لصالة تحرير جريدة الأهرام اليومية (أبعاد تقديرية)



إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

(1) التحقيقات	(2) الأخيرة	(3) المرأة	(4) الحوادث
(5،6) المحافظات	(7) ديسك المحليات	(8) متابعات	(9) الأخبار
(10) الديسك المركزي	(11) شؤون عالمية	(12) شؤون عربية	(13) تحقيقات خارجية
(14) السكرتارية التحريرية	(15) اقتصاد	(16) رياضة	(17) علوم

(*) العلامات المتقطعة – – – تشير إلى شاشات التلفزيون

وتكشف الملاحظة الميدانية عن أن صالة تحرير جريدة الأهرام ذات طابع تقليدي للغاية، حيث لا يتواجد بها جهاز كمبيوتر لكل صحفي، ولكن يتفاوت عدد الحواسب من قسم لآخر، إذ تتواجد بكثافة في الأقسام التي تعتمد على الوكالات مثل الشئون العربية والعالمية، ثم يكاد يوجد جهاز واحد بكل قسم يتم استخدامه في إعداد الموضوعات ومراجعتها وإرسالها على الشبكة الداخلية للديسك المركزي، فضلاً عن شاشة تلفزيون واحدة إلى جانب شاشات معطلة (يوجد بصالة التحرير 8 شاشات لا يعمل منها سوى الشاشة المجاورة للديسك المركزي).

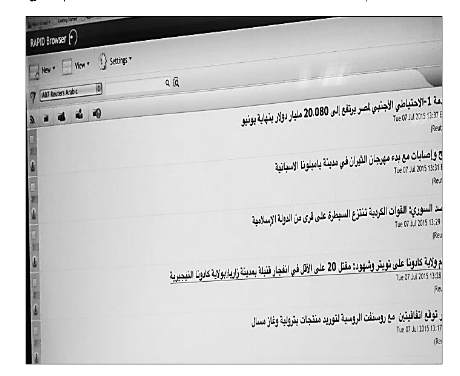
وتنقسم الجريدة إلى أقسام الأخبار، المشهد السياسي، شئون برلمانية، الدبلوماسي، الرئاسة، العسكري، الحوادث، الاقتصاد، الثقافة، الإذاعة والتلفزيون، السينما، المسرح، العلوم، البيئة، الأخيرة، الرياضة، المرأة، شئون عربية، شؤون عالمية، تحقيقات خارجية، تحقيقات، متابعات، الرأي، الفكر الديني، المحافظات، البريد، الديسك المركزي، سكرتارية التحرير، التصحيح، التصوير[1]، غير أن كل تلك الأقسام لا تتواجد في صالة التحرير، وإنما تتواجد الأقسام الأكثر صلة بالعمل الخبري، فيما يتواجد محررو الأقسام في حجراتهم، دون أن يتواجد كل محرري قسم في غرفة بعينها ولكن ينتشر المحررون في الحجرات المختلفة[2]، ليبدو العمل يتم بشكل ذي طابع فردي أكثر منه قائم على التنسيق والعمل الجماعي.

وتبدأ دورة العمل باجتماع في الحادية عشر صباحًا بحضور رئيس ومديري التحرير ورؤساء الأقسام، يتم فيه استعراض أجندة الموضوعات والعناوين المقترحة للصفحة الأولى، ليتم إنتاج الموضوعات في الأقسام وتقديمها إلكترونيًا سواء بإرسالها عبر البريد الإلكتروني أو تقديمها على USB أو إرسالها على الشبكة الداخلية، ثم إحالتها للديسك المركزي عبر الشبكة الداخلية ليتم مراجعتها وتدقيقها انتهاءً برسم الصفحات وإنتاجها[3]، وتتنوع مصادر الأخبار التي يتم الاعتماد عليها ما بين المصادر المكتبية والميدانية ولكن أغلبها يتم كتابته وإرساله رقميًا ليتم تمريره ين المراحل المختلفة عبر الشبكة الداخلية، بما في ذلك الصحفيين الميدانيين اللذين يرسلون موضوعاتهم بالبريد الإلكتروني[4]، وكذلك وكالات

1- مقابلة مع أسماء الحسيني، نائب رئيس تحرير الأهرام، 7 يوليو 2015.
2- مقابلة مع جمال نافع، مصدر سابق.
3- مقابلة مع ليلى المنشاوي، رئيس قسم المحافظات المناوب بالأهرام اليومي، 5 يوليو 2015.
4- مقابلة مع رانيا رفاعي، محررة بقسم الشئون العربية بالأهرام اليومي، 7 يوليو 2015.

الأنباء التي يتم تجميعها عبر نظام Rapid Browser حيث يتم من خلاله الاطلاع على كافة الموضوعات والانتقاء منها ثم تحريرها واستخدامها في إنتاج الأخبار والتقارير، والتي يتم إرسالها للديسك المركزي عبر الشبكة الداخلية مع نسخة مطبوعة موقعة لاعتماد النسخة المرسلة إلكترونيًا باعتبارها النسخة النهائية[1].

واجهة نظام Rapid Browser المستخدم في الحصول على تحديثات الوكالات بصالة الأهرام اليومي





أما موقع الأهرام اليومي، فهو لا يتواجد داخل صالة التحرير كما لا يرتبط بدورة تدفق العمل بها، وإنما يتسلم الصفحات النهائية للعدد اليومي عبر الشبكة الداخلية، ليقوم فريق العمل برفعها على الموقع الإلكتروني مساء اليوم السابق للنشر، دون أي تواصل مع صالة التحرير التي يتدفق العمل بها من المحررين إلى المراجعين حتى إنتاج الصفحات بمعزل عن الموقع، باستثناء الأحداث الطارئة التي يضطر الموقع لنشرها بعد التحقق منها من المحرر المسؤول، أو عند الرغبة في التأكد من تحديث خبر معين، حيث يقوم الموقع بتحديث محدود لبعض الموضوعات التي تشهد تطورات مهمة، وبخلاف ذلك لا يوجد أي تواصل بين الطرفين، فيما يقوم الموقع بإضافة محتوى خاص متمثل في مقالات الكتاب الخاصة به والتي تنشر في باب "آراء حرة"، هذا بخلاف إدارة التعليقات من التاسعة صباحًا للخامسة مساء، والبث المباشر لراديو الأهرام، والذي يتضمن أغاني ونشرات وبرامج من العاشرة صباحًا للخامسة مساءً ثم يتم بعد ذلك إعادة بث البرامج حتى اليوم الثاني، وهي الأمور التي يقوم بها فريق الموقع المكون من 11 فردًا متعددي المهام، وتتم

1- مقابلة مع سامح عبدالله، مدير تحرير موقع الأهرام اليومي، 5 يوليو 2015.

باستقلالية تامة عن العمل بالجريدة الورقية[1]، أما إدارة صفحات الأهرام على شبكات التواصل الاجتماعي فتتم من خلال فريق خاص يتبع مستشار رئيس مجلس الإدارة للإصدارات الرقمية.

وهكذا فالعلاقة بين الأهرام اليومي وموقعه تكاد تكون معدومة، إذ لكل منهما فريقه ودورة العمل الخاصة به، ولكنهما يشتركان في التبعية لرئيس تحرير واحد، ومشاركة محتوى العدد اليومي الذي ينشر مرة رقميًا مساء ثم مرة ورقيًا في الصباح.

الحالة الثانية للعلاقة التعاونية بين منصتي الورقي والرقمي لنفس الإصدار فيمكن الاستشهاد فيها بمجلة نصف الدنيا التي لا يكتفي محررو طبعتها الورقية بإنتاج محتوى العدد الأسبوعي الذي يتم إعادة نشره بقسم (المجلة) على الموقع، وإنما يقدمون أخبارًا وتقارير إضافية يتم نشرها على الموقع خصيصًا وفي أقسامه الرئيسية والفرعية التي تبلغ نحو 33 قسمًا، بما يمثل نحو 20% من إجمالي التحديثات اليومية التي تصل إلى 250 موضوع يوميًا، حيث يلتزم المحررون بتقديم معدل إنتاجية للموقع بإجمالي من 20 إلى 25 موضوع شهريًا، يرسلونها عبر البريد الإلكتروني لفريق الموقع الذي يقوم برفعها على نظام إدارة محتوى الموقع، ومراجعتها ونشرها، أخذًا في الاعتبار تراوح عدد محرري المطبوع بين 70 إلى 80 محررًا [2]، مقابل سبعة محررين للموقع الإلكتروني، منهم أربعة متدربين، يبلغ معدل إنتاجهم الشهري من 100 إلى 150 موضوعًا، فيما يشترك المتدربون في إدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي، والتي تعد مصدر نحو 80% من زيارات الموقع، ويقومون أيضًا بإنتاج الفيديو[3].

ويرتبط التزام محرري المجلة بتقديم المعدل الشهري المطلوب لتحديثات الموقع بحوافزهم الشهرية بما يعزز ذلك الالتزام، كما يتولى بعض المحررين مهام بعض الأقسام التفاعلية على الموقع مثل باب الاستشارات الطبية وفقه النساء[4]، ويضطلع صحفيو الديسك والمراجعة بالمجلة بمسئولية المراجعة التحريرية لموضوعات الموقع الإلكتروني وتحديد صلاحيتها للنشر،

1- مقابلة مع سامح عبدالله، مدير تحرير موقع الأهرام اليومي، 5 يوليو .2015
2- مقابلة مع وليد الشرقاوي، مدير تحرير موقع نصف الدنيا، 9 أغسطس 2015 .
3- مقابلة مع هبة هزاع، نائب مدير تحرير ومسئولة حسابات التواصل الاجتماعي بموقع نصف الدنيا، 9 أغسطس 2015.
4- مقابلة مع جيهان لطفي، نائب رئيس تحرير مجلة نصف الدنيا، 9 أغسطس 2015.

ليقوم مسئول النشر بالمراجعة النهائية والنشر، وبالمقابل يمكن لمحرري الموقع المشاركة الصحفية في أعداد المجلة[1]، أخذًا في الاعتبار استقلال خطط عمل المجلة الورقية عن المنصة الرقمية، وتخصيص الاجتماع الأسبوعي لتحديد أجندتها دون ارتباط بالموقع[2].

ونظام إدارة محتوى موقع نصف الدنيا أقل تطورًا من نظيره الخاص ببوابة الأهرام على سبيل المثال، إذ لا يتمتع النظام بإمكانية التمرير من مرحلة لأخرى، وإنما يتكون من واجهة لرفع الموضوعات وأخرى للوسائط، مع قسم للكتاب، حتى إن المحررين والمراجعين متوافقين على إضافة علامة(@) في العنوان لتتميز بين الموضوعات التي تم مراجعتها وغير المراجعة بقائمة عناوين الموضوعات على النظام[3].

وتشتمل واجهة رفع الموضوعات على العنوان والمتن والتصنيف الرئيسي والفرعي والرسوم وكذلك الكاتب، ليقوم المحرر برفع الموضوع وإحالته للديسك، مع تحديد مكانه بالصفحة الرئيسية، وحالته (منتظر الموافقة–منشور– مرفوض)، وكذلك ظهوره في شرط الأخبار من عدمه.

واجهة رفع الموضوعات على نظام إدارة المحتوى بموقع نصف الدنيا

1- مقابلة مع سالي صفوت، مسؤولة نشر بالموقع الإلكتروني لمجلة نصف الدنيا، 14 يوليو 2015.
2- مقابلة مع جيهان لطفي، مصدر سابق.
3- مقابلة مع رنا شعبان، مسؤولة نشر بالموقع الإلكتروني لمجلة نصف الدنيا، 14 يوليو 2015.

ويتولى المحرر مهمة رفع الصور عبر قسم إضافة الوسائط، وقد كان يلتزم برفع عدة نسخ من الصورة الواحدة لملائمة أماكن العرض المختلفة بالموقع (الصفحة الرئيسية – القسم – صفحة الموضوع ... إلخ) باستخدام برامج ضبط الصور، ولكن مع التعديل الأخير لنظام إدارة المحتوى باتت تلك العملية تتم بشكل أوتوماتيكي.

واجهة رفع الوسائط في نظام إدارة المحتوى بنصف الدنيا

وتتيح قائمة الموضوعات على النظام إمكانية فلترتها بالتصنيف الرئيسي أو الفرعي وكذلك بالبحث في عناوينها، ويوضح مع كل عنوان تاريخي الإضافة والنشر والحساب الذي قام بالرفع وعدد القراءات، فضلاً عن إمكانية إجراء التعديل أو الحذف وكذلك النشر، وهي الخيارات التي تقل كثيرًا عن المتاحة بنظام بوابة الأهرام، الموضحة سابقًا.

خيارات قائمة الموضوعات في نظام إدارة المحتوى بموقع نصف الدنيا

نصف الدنيا

Welcome Rana | Logout

الأخبار | الكتاب | الوسائط

الأخبار

تصنيفات الأخبار

تصنيفات الأخبار الفرعية

بحث — التصنيف: اختر... | التصنيف الفرعي: اختر... | العنوان | بحث

العنوان	تاريخ الإضافة	تاريخ النشر	المسئول	عدد القراءات	إضافة	
ماسك المايونيز والزبادي لعلاج شعرك التالف في خمس أيام@	11:46:43 7/14/2015 AM		Sally	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
مين بيحب مصر: 50 عقار مائل بعزبة فرعون يهددون حياة الأهالي@ لا يهم الموقع	11:43:17 7/14/2015 AM		أسماء سمير	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
ماسك النشا والكركم للتخلص من الحبوب والنمش@مكرر	11:30:47 7/14/2015 AM		Sally	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
بلال فضل: أسامة أنور عكاشة اضطر لإلغاء فيلم عن حرب أكتوبر	11:27:59 7/14/2015 AM	12:01:12 7/14/2015 PM	أسماء سمير	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
8 خطوات لأظافر قوية ولامعة	11:27:23 7/14/2015 AM	12:01:06 7/14/2015 PM	Sally	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
تقرير منظمة المرأة العربية عن البحرين: الدستور يؤكد مساواة المرأة بالرجل	11:21:32 7/14/2015 AM	12:01:01 7/14/2015 PM	أسماء سمير	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
الهند تحارب الغش في الامتحانات	11:17:03 7/14/2015 AM	12:00:56 7/14/2015 PM	Sally	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
فندق في الهند يحصل على لقب أفضل الفنادق في العالم	11:13:41 7/14/2015 AM	12:00:52 7/14/2015 PM	Sally	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على الموقع	حذف
بالفيديو.. تايلور سويفت تتبرع بـ50000 دولار لفتاة مصابة بالسرطان	11:07:41 7/14/2015	12:00:46 7/14/2015	Sally	0	الوسائط | عرض | تعديل | عرض على	حذف

وتجدر الإشارة إلى أن مشاركة المحررين في الموقع غير إلزامية، وأن معدل مشاركاتهم يرتبط بتعاونهم الذي قد يتلقون نظيره مقابلاً ماديًا حسب تقدير القيادة التحريرية، كما يرتبط التحديث على الموقع إلى حد كبير بمساهمات المتدربين اللذين تلقوا تدريبات على الكتابة الإلكترونية وإنتاج الوسائط، وهي الأمور التي تؤثر في مجملها على معدلات التعاون بين الورقي والرقمي، إلا أنها في مجملها تمثل مستوى أكثر تقدمًا من الأهرام اليومي وموقعه الإلكتروني اللذين يتمتع كل منهما بفريق مستقل يتماسان في حدود تلقي الصفحات النهائية وإعادة نشرها.

وتنطبق نفس الحالة من التعاون بين منصتي الورقي والرقمي على **مجلة لغة العصر**، التي ينتج طاقمها الصحفي موضوعاته لكل من الموقع والمجلة، أخذًا في الاعتبار محدودية عددهم والذي يصل إلى خمسة محررين فقط، فيما يعتمد الموقع بشكل كبير في تحديثاته اليومية على فريق المتدربين[1].

1- مقابلة مع نبيل الطاروطي، رئيس تحرير مجلة لغة العصر، 18 أغسطس 2015.

وتزيد لغة العصر عن باقي إصدارات الأهرام (باستثناء الأهرام إبدو) في أن لها نظامًا تقنيًا لإدارة عمليات إنتاج نسختها المطبوعة تم تصميمه من قبل فريق مركز الأهرام للإدارة والحسابات الإلكترونية (أماك)[1]، فإلى جانب استخدام نظام إدارة محتوى الموقع الذي يرفع عليه المحررون موضوعاتهم ويمررونها لرئيس القسم ومنه إلى المراجع التقني ثم التصحيح والنشر، يقوم المحررون أيضًا برفع موضوعاتهم المرشح نشرها ورقيًا على نظام تقني آخر لإنتاج المطبوع، حيث يتم تمريرها إلى رئيس القسم ثم مشرف العدد، ومنه إلى مساعد رئيس التحرير الذي يعتمدها ويحيلها للديسك للمراجعة التحريرية، ثم للتصحيح للمراجعة اللغوية، وأخيرًا لمرحلة الإنتاج الفني[2].

وقد تم البدء في هذا النظام التقني لإنتاج مجلة لغة العصر في وقت مبكر من نشأتها، حيث تم تطوير نسخته الأولى عام 2004 والتي استمر استخدامها حتى عام 2008، ليتم العودة للنظام الورقي مرة أخرى حتى عام 2014 حيث تم إنتاج نسخة جديدة من نظام إدارة العمليات التحريرية للمطبوع، ليتم العودة إلى تطبيقه في المجلة مرة أخرى[3].

3- الخدمات المشتركة:

تعمل الإدارات ذات الطابع التنظيمي والمالي بمؤسسة الأهرام بشكل مشترك[4]، ولكن بالنظر إلى الإدارات أو المراكز ذات الصلة بالعمل التحريري، **يمكن تحديد عدة خدمات تندرج تحت هذا النطاق كالتالي:**

أ- مراكز المعلومات:

يضم كل إصدار من إصدارات الأهرام مركز معلومات خاصًا به يضم أرشيفه من الأعداد والصور، إلا أنه يوجد مركزان يعملان لخدمة المؤسسة بشكل كامل، وهما: مركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات، ومركز المعلومات بالأهرام اليومي.

1- مقابلة مع أشرف برهام، مدير عام مركز الأهرام للإدارة والحسابات الإلكترونية (أماك)، 18 أغسطس 2015.
2- مقابلة مع نبيل الطاروطي، مصدر سابق.
3- مقابلة مع أحمد عتريس، رئيس الفريق التقني بمجلة لغة العصر، 18 أغسطس 2015.
4- تضم مؤسسة الأهرام عشر إدارات عامة تتمثل في: المطابع والمشروعات، التوزيع والاشتراكات، شؤون العاملين، الشؤون المالية، الشؤون التجارية، التصدير والاستيراد، التحصيل، الشؤون القانونية، الرقابة الداخلية، الإعلانات، للمزيد راجع الرابط:
http://www.alahram.org.eg

ومركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات أنشئ مع مطلع عام 1969 كأول مركز مصرى عربى متخصص فى تقنيات المعلومات تنظيمًا وحفظًا واسترجاعًا، وهويضم رصيدًا هائلاً من الأوعية المعلوماتية المحفوظة رقميًا والملفات الوثائقية للمعلومات فى المجالات الاقتصادية والسياسية والتاريخية، وغيرها[1]، وهو يتواجد بالدور الثالث في المبنى الحديث للأهرام، إلا أن ورشة العمل الخاصة به تقع في الجيزة، وهو يقوم على آلية الحفظ على الميكروفيلم، فضلاً عن آليات الحفظ الرقمي التي تم اعتمادها بالمركز منذ التسعينات، عبر تصوير الأعداد وحفظها رقميًا.

وتشتمل مقتنيات المركز على أعداد الأهرام كاملة بدءًا من 1876، باستثناء صفحات محدودة مفقودة منها، وقد تم تكشيف نحو 60% من هذه الأعداد بحيث يمكن استرجاع موضوعات صفحاتها التي تتناول حدث أو شخصية أو مكان أو موضوع معين وفقًا لهذه الكشافات، وعبر نظام تقني للحفظ والاسترجاع. ويقدم المركز صفحة ذاكرة الأهرام من أرشيف أعداده التاريخية كل يوم سبت بجريدة الأهرام اليومية، كما يقدم خدماته لكافة صحفيي الأهرام، والباحثين من الخارج، فضلاً عن خدماته التجارية للهيئات التي ترغب في تنظيم وأرشفة ملفاتها[2].

أما مركز معلومات الأهرام اليومي فيقع بالدور الخامس من المبنى الأساسي، ويتمتع بنظام تقني إلكتروني يمكن من خلاله استدعاء كافة الأوعية المعلوماتية رقميًا، وذلك بعدما توقف الحفظ اليدوي فيي 12 أبريل 2012، وتم البدء بإدخال الأعداد إلكترونيًا بدءًا من العدد 1 سبتمبر 2009، أما الأعداد السابقة على ذلك التاريخ فيتم إدخالها تباعًا باستخدام برنامج OCR لتحويل المواد المصورة إلى نصوص. وينقسم مركز المعلومات إلى خمسة أقسام رئيسية تقدم خدماتها لكافة صحفيي مؤسسة الأهرام، إلى جانب الخدمة الخارجية للباحثين والطلاب والهيئات المختلفة، وتضم هذه الأقسام[3]:

– **أرشيف الموضوعات:** الذي يصنف المواد الصحفية المنشورة في كافة إصدارات الأهرام، وكذلك في مختلف الصحف القومية والحزبية والمستقلة ووكالات الأنباء، وفق تصنيف يضم

1- للمزيد حول مركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات، راجع الرابط: http://microfilm.ahram.org.eg

2- مقابلة مع ميرفت فريد، مدير المكتبة الميكروفيلمية بمركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات، 9 أغسطس 2015.

3- مقابلة مع أحمد عبدالستار، محرر بمركز معلومات الأهرام، 9 أغسطس 2015.

قطاع مصر، ودول، وموضوعات عامة، وشخصيات، وهو الأرشيف الذي يضم ملفات لنحو 42 ألفًا و350 شخصية، و203 دول، فضلاً عن عشرات الموضوعات والأحداث والهيئات.

- **أرشيف الصور:** والذي يضم صور الأهرام مصنفة في أربعة تصنيفات رئيسية تضم مصر، دول، موضوعات عامة، شخصيات.

- **خدمة الإنترنت:** وتتابع ما ينشر على وكالات الأنباء والمواقع، وتقدم تقريرًا ليرفع لرئيس التحرير يتضمن مقارنة بين ما نشره الأهرام والصحف الأخرى.

- **المكتبة الميكروفيلمية:** وتضم أعداد الأهرام وملفاته الأرشيفية محفوظة على ميكروفيلم.

- **بحوث ونشر:** والذي يضطلع بإنتاج مجلة أجندة المعلومات.

- **تخزين إلكتروني:** الخاص باستقبال وتخزين الصور الخاصة بقسم التصوير.

ب- الخدمات التقنية:

تمتلك الأهرام الموارد اللازمة لتصميم كافة البرامج والنظم التقنية اللازمة للعمل داخليًا، وهو ما يتم تقديمه عبر مركز الأهرام للإدارة والحسابات الإلكترونية (أماك)[1]. والذي يعد بمثابة مركز لإنتاج البرمجيات Software House كما يقوم بتجميع وشراء وصيانة كافة أجهزة الحواسب والخوادم والشبكات في المؤسسة، كذلك يقدم المركز دورات تدريبية في المهارات التقنية، وبدأ تعاونًا مع معهد الأهرام الإقليمي لتقديم دبلومات متخصصة في البرامج والمفاهيم التكنولوجية ذات الصلة بالإعلام مثل إدارة المحتوى الرقمي والجرافيك[2].

وقد صمم المركز أول نظام لإدارة المحتوى CMS لموقع الأهرام اليومي عام 1998، إلا أنه في عام 2009 تم تأسيس مشروع الأهرام الإلكتروني بهدف تطوير نظم المنصات الرقمية المختلفة والفصل بين إدارة الاحتياجات التقنية لمنصات النشر الصحفي، والاحتياجات التقنية من برامج محاسبية وأجهزة وشبكات التي باتت مسئولية أماك[3]، وهو المشروع الذي تم الاستعانة في تأسيسه بمهندسين من أماك إلى جانب عدد من

1- مركز تأسس عام 1968 كأحد القطاعات الرئيسية لمؤسسة الأهرام وأول مركز متخصص فى تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى مصر، للمزيد طالع موقعه الإلكتروني على: http://amac.ahram.org.eg

2- مقابلة مع أشرف برهام، مصدر سابق.

3- مقابلة مع حاتم هزاع، مدير مشروع الأهرا م الرقمي، 11 يوليو 2015.

المطورين اللذين تم استقدامهم من الخارج وتم تحديد تبعيته الإدارية إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة ليتجاوز أي تعقيدات تنسيقية وبما يعبر عن اهتمام الإدارة العليا بمهمته.

وفي 2014 تم تغيير اسم مشروع الأهرام الإلكتروني إلى مشروع الأهرام الرقمي، وأخيرًا أصدرت إدارة الأهرام قرارًا بتبعيته الإدارية لـ"أماك" في يوليو 2015، لتصبح أماك هي المسئولة بشكل كامل عن إدارة كافة الاحتياجات التقنية بالمؤسسة سواء ذات الصلة بالعمل الصحفي أو غير ذات صلة، وقد قامت (أماك) بالفعل بتصميم وتطوير بوابة الأهرام للحضارات[1] التي انطلقت في 30 يونيو 2015[2].

ج- التدريب الصحفي:

يتولى مهام التدريب الصحفي بالمؤسسة معهد الأهرام الإقليمي للصحافة، والذي بدأ نشاطه عام 1992 بتقديم برامج تعليم اللغة الإنجليزية للصحفيين ثم امتد نشاطه ليشمل مختلف المجالات ذات العلاقة بصناعة الصحافة[3].

والمعهد هو المنوط بمهام تدريب الكادر البشري بالأهرام، عبر تنظيم دورات تدريبية تتركز بشكل رئيسي في الصحافة، الإذاعة والتلفزيون، والإعلام الجديد، والتي يتم فتحها للاشتراك من الخارج، مع إخطار كافة الإدارت بها لإرسال ترشيحات الصحفيين للانضمام إليها، كما يمكن لأي صحفي الحصول على استمارة الترشيح وتوقيعها من رئيسه في العمل والانضمام لأي من دورات المعهد[4].

4- اتجاهات التطوير وإشكالياته

تمثل الأهرام نموذجًا متفردًا يتمتع بضخامة الموارد والأصول التي مثلت حافزًا هامًا للتطوير، وعبئًا كذلك أمام قيادة عملياته في هذا الكيان العملاق، وعلى الرغم من العقبات العديدة التي واجهت مؤسسة الأهرام في السنوات التالية على ثورة يناير 2011، وموجة الاحتجاجات التي ضربت جوانبها، إلا أنها بعد أربعة أعوام من تلك الاضطرابات تتضح

1- مقابلة مع حسن حماد، مصدر سابق.

2- الأهرام، احتفالاً بذكرى ثورة 30 يونيو: إطلاق موقع الأهرام للحضارات اليوم، 30 يونيو 2015، متاح على الرابط:
http://www.ahram.org.eg/NewsQ/411744.aspx

3- للمزيد حول معهد الأهرام الإقليمي للصحافة، راجع الرابط: http://ahrij.ahram.org.eg

4- مقابلة مع مروة عبدالغني الصيفي، صحفية بمعهد الأهرام الإقليمي للصحافة، 9 أغسطس 2015.

خطوط عريضة لاتجاهات التطوير بالمؤسسة يتركز معظمها في تنشيط المنصات الرقمية وصياغة نظام تقني موحد لإدارة تحريرية متعددة المنصات، تتشارك الموارد ويمكنها خلق مساحات أفضل للتعاون بين الإصدارات المختلفة، يدعم ذلك الإمكانات والبنية والأصول الضخمة والموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة ويمكن تحديد أبرز اتجاهات التطوير في الأهرام، **كالتالي:**

أ- صياغة نظام رقمي للإدارة التحريرية متعددة المنصات:

خلال عامي 2009 و2010 تبنت إدارة مؤسسة الأهرام مشروعًا لإنشاء غرفة أخبار مدمجة بالدورين الرابع والخامس، ترتبط بسلالم داخلية وتعمل بشكل تكاملي حيث تقدم المحتوى الصحفي لمختلف منصات النشر المختلفة التابعة للأهرام اليومي ورقيًا ورقميًا، ويتبعها غرف فرعية تخدم الإصدارات الأخرى من صحف ومجلات، ترتبط بتلك الغرفة الأم ارتباط القلب بالشرايين، وتشاركها في الموارد وتتعاون معها عبر مساحات فعالة للإنتاج المشترك وتكوين فرق العمل، وهو المشروع الذي كان يتم التخطيط له بالتعاون مع برنامج التطوير الإعلامي MDP، وهو برنامج كان ممولاً من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID تحت إشراف وزارة التعاون الدولي وكانت مدته خمس سنوات امتدت من 2006 حتى 2011، بهدف تقديم الدعم الفني والتدريب لمشروع الأهرام ضمن تعاونه مع مؤسسات إعلامية أخرى شملت التلفزيون المصري والمجلس الأعلى للصحافة ووكالة أنباء الشرق الأوسط[1].

وكان البرنامج قد عقد اتفاقًا استراتيجيًا مع مؤسسة PPF Media التشيكية التي كانت تؤسس لغرفة أخبار متعددة الوسائط في براغ باسم غرفة أخبار المستقبل The Futuroom، وكان من المقرر أن يتم تدشين غرفة شبيهة بالأهرام بالتعاون مع المؤسسة التشيكية، تكون قادرة على الإنتاج متعدد الوسائط وتعمل بشكل اندماجي[2]، بحيث تمثل مكانًا مفتوحًا يضم كل إصدارات الأهرام سواء العدد الورقي أو البوابة الإلكترونية

1- مقابلة مع طارق عطية، مدير البرنامج الإعلامي المصري ومدير التدريب السابق ببرنامج تطوير الإعلام التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، 11 أغسطس 2015.

2- Emma Goodman, From Prague to Cairo: integration and multimedia at Al Ahram, WAN-IFRA, 17 Sep. 2010, available at: http://goo.gl/LcNvf4

والراديو والتلفزيون وفريق شبكات التواصل الاجتماعي، ويقوم فيها الصحفي بإنتاج قصة خبرية تتضمن النص والصورة والفيديو والانفوجراف، ما يعمل على تحويل الأهرام من مؤسسة نشر صحفية إلى مؤسسة إعلامية[1].

وقد قدم البرنامج الأمريكي دعمًا فنيًا للمشروع اشتمل على تقديم تدريبات على استخدام تكنولوجيا المعلومات وصحافة الفيديو والإخراج الصحفي واللغة الإنجليزية، وذلك بالاستعانة بمدربين دوليين تم استقدامهم من الخارج[2]. كما استعانت الأهرام بالاستشاري التشيكي Roman Gallo المدير التنفيذي لمؤسسة PPF Media آنذاك لإعادة تصميم غرفة الأخبار وتطوير دوائر تدفق العمل والانفوجراف والمنتجات الصحفية متعددة الوسائط[3]، حيث قام بزيارات متتالية للأهرام بمعدل أسبوع كل شهر على مدار عام 2010[4]، الأمر الذي انتهى بتقديم تصور مقترح لغرفة الأخبار الجديدة تعتمد بشكل كامل على دورة عمل رقمية عبر نظام متكامل للإدارة التحريرية[5].

1- مقابلة مع عمر سامي، رئيس مجلس إدارة الأهرام الأسبق ومدير مشروع الأهرام للتطوير الإلكتروني إبان فترة تنفيذ مشروع غرفة الأخبار المدمجة، 5 يوليو 2015.

2- Emma Goodman, Op. Cit.

3- GalloMultimedia, Al Ahram upgrades with GalloMultiMedia, 3 Feb. 2011, available at: http://gm.brilantis.com/al-ahram-upgrades-with-gallomultimedia/

4- مقابلة مع عمر سامي، مصدر سابق.

5- يمكن مشاهدة فيديو لرسوم الغرفة المقترحة على الرابط:
https://www.youtube.com/watch?v=acyhSi3l2vM

جانب من تصميمات مشروع غرفة الأهرام المدمجة Futuroom عام 2010



Source: Gallomultimedia, Proposed Design Of The Multimedia Newsroom For One Of The Dailies Of The Publisher Al-Ahram, Available At: Http://Goo.Gl/Agxf8h

بنهاية عام 2010 وصل المشروع إلى مرحلة جيدة من التقدم، حيث تم تدريب نحو 300 صحفي على متطلبات العمل بغرفة أخبار مدمجة والمهارات الرقمية وصحافة الموبايل وإنتاج الفيديو عبر خبراء من الولايات المتحدة وبلجيكا وألمانيا تم استقدامهم بالتعاون مع برنامج تطوير الإعلام، وتم تقديم الدورات من خلال معهد الأهرام الإقليمي للصحافة والذي تم تطويره هو الآخر بحيث يصبح قادرًا على تقديم دورات تدريبية فعالة للصحفيين بتحديث معامل الكمبيوتر وتوفير كاميرات حديثة وغيرها من المعدات وتطوير برامج التدريب بحيث تتضمن مهارات صحافة الفيديو والسوشيال ميديا، حتى بلغ عدد أقسام الجريدة المدربة نحو سبعة أقسام بما فيها الديسك المركزي.

كما تم استحداث مكافآت إدارية للمهارات الرقمية بحيث يتم منح الصحفي الذي يحصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب ICDL جهاز لابتوب وعلاوة شهرية بقيمة 150 جنيهًا، مع تنظيم لقاءات للتعريف بالمشروع لمجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك المحررين، وطباعة كتيب تعريفي يشرح غرفة الأخبار الجديدة ومزاياها للعمل

الصحفي ودواعي تأسيسها، مع ابتعاث نحو 20 صحفيًا لزيارة مؤسسات صحفية عالمية منها Washington Post وUSA Today وTampa News Center بالولايات المتحدة، وSanomat في فنلندا، وDer Spiegel وAxel Springer في ألمانيا، حتى يدرك الصحفيون أن تلك المهارات لازمة لمسايرة مستقبل العمل بالمؤسسة وكذلك زيادة فرص الترقي، لاسيما مع عدم اعتماد نظام الدرجات الوظيفية ما يعني انعدام تأثير السن والأقدمية في فرص الترقي المادي والوظيفي.

كما تم بالفعل شراء نظام Rapid Browser الذي تنتجه شركة Knowledge View[1] لإدارة العملية التحريرية ورقيًا ورقميًا، حيث قامت الشركة المنتجة بإيفاد عدد من خبرائها لزيارة المؤسسة وتكييف النظام على متطلباتها Adoption وربط الأونلاين بالورقي وكذلك الموبايل، وقد استخدامه فعليًا في إنتاج 10 إلى 12 صفحة من الإصدار اليومي.

وقد واجه المشروع عقبات كان أهمها مقاومة الصحفيين لتطبيقه، وهي المقاومة التي نبعت من الخوف من الجديد وتأثيره على طرق العمل والمكانات الوظيفية أو عدم الوعي بأهمية هذا التحول، حتى أن بعض رؤساء الأقسام كانوا يعوقون حضور صحفييهم الدورات التدريبية فضلاً عن إهمال بعض الصحفيين في الحضور أو الاهتمام أو عدم تطبيق ما يتعلمونه في مهامهم الصحفية، إلا أن ذلك لم يمنع وجود قيادات صحفية ورؤساء أقسام مؤيدين للمشروع ومقدرين أهميته، وهو ما ارتبط بشكل كبير بالسمات الشخصية ومدى ارتباط كل منهم بالتكنولوجيا[2]، ولكن الغالب أنه كان اتجاهًا قويًا معارضًا ويرى أن فكرة الاندماج في حد ذاتها غير ملائمة وتتعارض مع تنوع أنماط المحتوى التي تقدمها إصدارات المؤسسة، بل وكان الترويج للمشروع من قبيل "الاستعراض" غير المجدي[3].

ومع مطلع عام 2011 تجمد المشروع تمامًا وتوقفت أي خطوات لاستكماله سواء بالتعديل الهندسي لصالة التحرير أو إعادة هيكل نظم ودوائر العمل، وذلك بعد أحداث ثورة يناير التي أعقبها تغير الإدارة العليا المحرك الرئيسي للمشروع آنذاك، فضلاً عن الاضطرابات

1- للمزيد حول نظام Rapid Browser راجع المحور الخاص بنظم إدارة غرف الأخبار في الفصل الثاني.
2- مقابلة مع عمر سامي، مصدر سابق.
3- مقابلة مع عماد غنيمي، مصدر سابق.

العنيفة التي ضربت المؤسسة ما غيب أي حديث عن التطوير، وتوقفت أي خطوات في المشروع تمامًا بل وتحول نظام Rapid Browser إلى تطبيق للحصول على تحديثات وكالات الأنباء فقط، وتوقف استخدامه في إنتاج الصفحات، وهو التوقف الذي تم إيعازه إلى عدم قدرة النظام على مواكبة متطلبات التدفق السريع إبان أحداث الثورة وعدم القدرة على استخدام نظام لازال الصحفيون يتدربون على استخدامه في توقيت ضاغط، كما ألغى مجلس الإدارة الجديد آنذاك مكافأة الحصول على رخصة ICDL، مع عدم وجود أي إلزام إداري على الصحفيين لاستخدام النظام الجديد[1]، فضلاً عن السلبيات التي شابت تنفيذ المشروع من حيث ضعف التواصل مع قاعدة المحررين بشأنه، وعدم الشفافية في مصارحتهم بالفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة[2]، ما أدى في مجمله لتوقف المشروع.

وعلى الرغم من اعتماد مشروع غرفة أخبار المستقبل Futuroom على الاستعانة بخبرات خارجية وشراء نظام جاهز لإدارة العمليات التحريرية، إلا أن المؤسسة شهدت جهودًا لتطوير نظام تقني خاص بها يتولى إدارة العمليات التحريرية رقميًا وورقيًا، وهو ما بدأ عام 2007 بتطوير نظام تحريري لمجلة لغة العصر إلا أنه توقف بعد فترة، ثم تطوير نظام آخر في 2009 يقوم على فكرة تطوير نسخة لكل إصدار على حدة تتمتع كل منها بسمات تتوافق مع متطلباته ولها قاعدة بيانات مستقلة، وهو المشروع الذي توقف في 2011.

وأخيرًا في مارس 2015، يقوم مشروع الأهرام الرقمي بتطوير نظام لإدارة العمليات التحريرية يتمتع بقاعدة بيانات موحدة وواجهات استخدام متباينة لكل إصدار، وصلاحيات للاستخدام والتحكم تختلف من حساب لآخر، حسب الخصائص والمهام الوظيفية، وهو النظام المنتظر إتمامه مع مطلع 2016، وسيتم إدماجه Integration بنظام النشر الأونلاين الحالي الخاص بالمواقع، بما يسمح بتدفق العمل بين المنصات الرقمية والمطبوعة، مع إمكانية الدخول على النظام عبر وسائط مختلفة، ما يسمح برفع الصور والموضوعات باستخدام الهواتف والأجهزة اللوحية، الأمر الذي يتجاوب مع متطلبات سرعة النشر والتحديث[3]، ويعد هذا النظام تطويرًا للنظام المطبق بالفعل في

1- مقابلة مع أنور عبداللطيف، مدير التحرير التنفيذي لجريدة الأهرام اليومية، 5 يوليو 2015.
2- مقابلة مع طارق عطية، مصدر سابق.
3- مقابلة مع حاتم هزاع، مصدر سابق.

مجلة العصر، وسيتم عرضه على القيادات التحريرية للإصدارات المختلفة ثم تهيئته للتجاوب مع متطلبات كل إصدار[1].

وعلى الرغم من المقاومة التي لاقاها مشروع 2009 – 2010، إلا أن هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تجعل مشروع نظام الإدارة التحريرية الرقمي في 2015 مختلفًا، أهمها:

– المشروع الجديد يقتصر دوره على رقمنة عمليات الإنتاج والربط بين المنصات الرقمية والورقية في كل إصدار، مع تشارك قواعد بيانات تتيح تبادل أو تمرير المحتوى في نطاقات محدودة، أي إنه ليس له تداعيات على الهيكل الإداري والعلاقات الفعلية بين الإصدارات، بخلاف مشروع الغرفة المدمجة الذي كان يتضمن إعادة هيكلة إدارية وتغييرات في البنية المكانية بتصميم غرفة جديدة، بما يعنيه ذلك من بناء نظام جديد بعلاقات جديدة، ما أثار ضده مقاومة عنيفة قد لا يواجهها المشروع الجديد الذي يقتصر دوره على رقمنة العمليات والعلاقات القائمة دون المساس بماهيتها.

– استخدام الوسائط الرقمية واستشعار أهميتها في 2015 يختلف بشكل جذري عن 2009، حيث ازدادت نسبة المحررين الذين يستخدمون تلك الوسائط في حياتهم العادية والمهنية، مع انتشارها ووضوح تأثيرها بعد ثورة 2011، ما خلق بيئة أكثر تجاوبًا مع التطورات الرقمية.

– المشروع الجديد يأتي في جانب منه استجابة منه لمطالب قيادات تحريرية بوضع نظام تقني لتداول المادة التحريرية إلكترونيًا، لتسهيل تدفق العمل وسرعته، ما يعكس تحولاً في توجهات الإدارة التحريرية.

ب- أرشيف رقمي متكامل للإصدارات المختلفة:

في سبتمبر 2009، تم تأسيس مشروع الأهرام الرقمي، والذي يسعى لبناء قاعدة بيانات مشتركة لكافة إصدارات الأهرام، تضم أرشيف موضوعاتها بشكل كامل، سواء الحديث منها أو التاريخي، مع إمكانية تصفح هذا الأرشيف لكافة الصحفيين داخليًا عبر

1- مقابلة مع أشرف برهام، مصدر سابق.

الشبكة الداخلية أو إتاحته خارجيًا عبر موقع الأهرام الرقمي الذي انطلق في 27 أكتوبر 2010 ويمكن من خلاله البحث في قاعدة بيانات المشتركة، والحصول على نتائج من مختلف الإصدارات المتاحة عليه والتي وصلت إلى 60 – 70% من إصدارات الأهرام، ولكن تم حجب تصفح أرشيف الأعداد والذي تعتزم المؤسسة طرحه نظير اشتراكات مدفوعة[1].

واجهة البحث في قاعدة بيانات الأرشيف الرقمي بمركز معلومات الأهرام

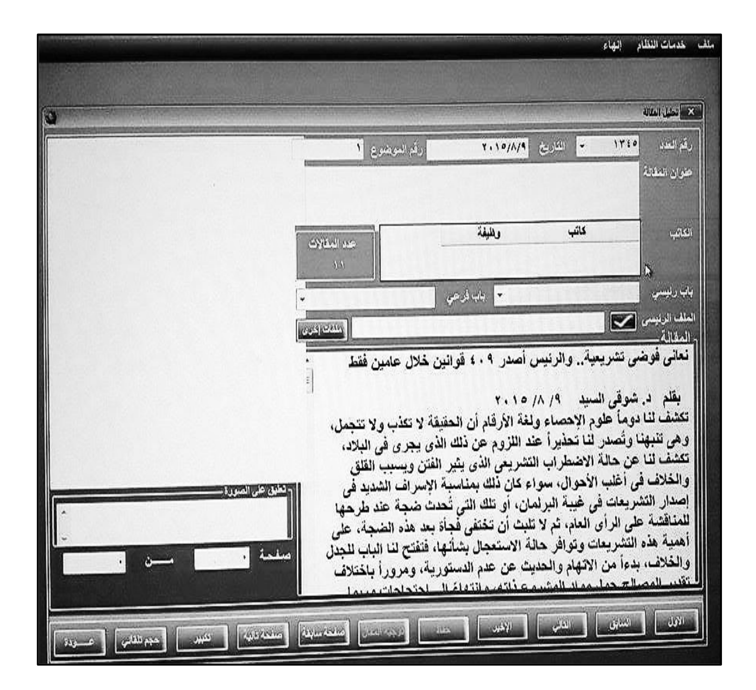


ويقوم هذا الأرشيف الرقمي على تشارك الموضوعات باعتبار أن ملكيتها آلت إلى صاحبها بعد النشر، مع الحفاظ على خصوصية أرشيف الصور الخاص بكل إصدار بحيث يتم بناء قاعدة بيانات مختلفة للصور يخدم كل منها إصدار بعينه، وقد باتت قاعدة بيانات المشروع تضم حاليًا 205 ملايين صورة للأهرام و2 مليون صورة للأهرام ابدو، ونحو نصف مليون صورة للإصدارات المختلفة، هذا بخلاف رقمنة 15 مليون نيجاتيف

1- مقابلة مع حاتم هزاع، مصدر سابق.

صورة بقسم التصوير للأهرام اليومي، وهو المشروع الذي يضم فريق عمل متكاملاً يصل عدده إلى 30 شخصًا[1].

واجهة إضافة موضوع جديد على قاعدة بيانات الأرشيف الرقمي بمركز معلومات الأهرام



ج- ضبط الوجود الرقمي للأهرام:

على مدار السنوات الممتدة من 1998 حتى 2012، دشنت الأهرام العديد من المواقع الإلكترونية التي عبر كل منها عن إصدار مطبوع، أو مثل إصدارًا مستقلاً بذاته، وتسعى الأهرام إلى ضبط ذلك الوجود الرقمي ودراسة جدوى تلك المشروعات، بحيث يستقر الأمر في النهاية على وجود بوابة إخبارية باللغة العربية محدثة على مدار الساعة، وأخرى اللغة الإنجليزية، وثالثة باللغة الفرنسية، إلى جانب عدد من المواقع المتخصصة التي تقدم محتوى الرياضة والمرأة والخدمات والتكنولوجيا، فضلاً عن تأسيس وحدة مركزية لإنتاج المالتيميديا

1- المصدر السابق.

تخدم كافة تلك المنصات وتتمتع بإمكانات متقدمة، وذلك في إطار خاضع للدراسة وبشكل حديث يتجاوز حدود إعادة النشر التي لازالت تسيطر على بعض منصات الأهرام الرقمية، وهي الخطة التي بدأت في 2014 بقرار تحويل مواقع الإصدارات التي تعيد نشر مضمون الورقي، لمواقع تقتصر على نشر هذه المطبوعات بنسخة Pdf فقط، فضلاً عن التخطيط القائم لإطلاق بوابة رياضية جديدة مركزية تقوم على التكامل بين أقسام الرياضة في الأهرام اليومي والمسائي والأهرام الرياضي، وكذلك طاقم بوابة الأهرام سبورت الحالية[1].

ويتكامل هذا التطوير التحريري مع تطوير تقني يشمل تحديث نظم لإدارة إصدار النسخ المطبوعة وتحديث نظم إدارة محتوى المواقع وواجهاتها لتصبح ذات تصميم يتجاوب مع مساحات العرض المختلفة Responsive Design، وهو ما يتم تحت إدارة مركز الأهرام للإدارة والحسابات الإلكترونية (أماك) بعد دمج مشروع الأهرام الرقمي في إطاره، من أجل الوصول لجهة مركزية مسؤولة عن التطوير الرقمي بالمؤسسة، ووفق معايير موحدة للجودة يعمل المركز على ضبطها لتصبح مرجعًا لقياس كفاءة المنتجات الرقمية الصادرة عن الأهرام، فضلاً عن تأسيس وحدة متخصصة للبحوث والتطوير[2].

كما تتضمن خطة ضبط الوجود الرقمي للأهرام إنشاء وحدة مركزية لإدارة حسابات المؤسسة مواقع الإعلام الاجتماعي، فيسبوك وجوجل بلس وتويتر، وهي الوحدة التي بدأت عملها بالفعل في 7 يوليو 2015 وتعمل وفق سياسة للنشر قوامها التعريف بالأهرام ومنصاتها المتنوعة[3]، وتقوم على إدارة تلك الحسابات وفق دوريات للعمل على مدار الساعة، تشارك تحديثات المواقع المختلفة تتفاعل مع متابعيها، وتحلل تفاعل الجمهور معها بما يساعد في تطوير الأداء بناء على مؤشرات موضوعية ومدروسة[4]، ما يتجاوز حالة العشوائية التي أصابتها منذ تأسيسها في 2009 بالسماح للمحررين من كافة الإصدارات بالدخول عليها ومشاركة موضوعاتهم، حتى بلغ عدد مديري Admins صفحة الأهرام على فيسبوك 30 شخصًا[5].

1- مقابلة مع هاني شكر الله، مستشار رئيس مجلس إدارة مؤسسة الأهرام لتطوير البوابات والمواقع الرقمية، 9 أغسطس 2015.
2- مقابلة مع أشرف برهام، مصدر سابق.
3- مقابلة مع محمد عبدالله ندا، مدير وحدة الأهرام المركزية لإدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي، 9 أغسطس 2015.
4- مقابلة مع سالي شكري، محررة بوحدة الأهرام المركزية لإدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي، 9 أغسطس 2015.
5- مقابلة مع هالة صفوت، محررة بوحدة الأهرام المركزية لإدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي، 9 أغسطس 2015.

د- بوابات الخدمات:

تسعى الأهرام ضمن خطتها لتطوير بواباتها الرقمية إلى التوسع في منصات الخدمات الرقمية، والتي تستثمر فيها إرث علاقاتها مع الشركات ومقدمي الخدمات، ومن أهمها موقع لخدمات بيع وشراء السيارات، والتي من الممكن توفير عروض وبيانات حصرية من الشركات عليها، وكذلك موقع للفيديوهات التعليمية يعيد نشر برامج القنوات التعليمية التابعة لقنوات النيل المتخصصة بشكل رقمي يتمتع بخيارات مرنة للتصفح والبحث[1].

هـ- صحافة المواطن:

أطلق موقع الأهرام اليومي في يوليو 2015 خدمة لتلقي مشاركات المتابعين عبر تطبيق Whatsapp للهواتف المحمولة، وذلك في تعبير عن وجود اهتمام بتفعيل صحافة المواطن، والذي يتواجد بشكل محدود على مواقع الأهرام المختلفة مثل قسم "كن محررًا" على موقع لغة العصر، و"ركن القراء" على بوابة الأهرام سبورت.

د- تحديث نظام التدريب:

يتعاون معهد الأهرام الإقليمي مع أماك في تطوير نظام تقني لإدارة عمليات التدريب بالمعهد يقوم على التسجيل رقميًا في الدورات التدريبية، وبناء حساب شخصي لكل متدرب يستطيع من خلاله الحصول على المواد التدريبية والتواصل مع المدربين والعاملين بالمعهد، كما يمكن من خلال هذا النظام الحصول على بيانات دقيقة بشأن الصحفيين المتدربين والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، بما يفتح مجالاً لتطبيق استراتيجية للتدريب بالمؤسسة، تعتمد على المعلومات التي يوفرها ذلك النظام، وهو ما يتسق مع خطط المعهد لتطوير برامجه والاتجاه لمنح شهادات ماجستير ودكتوراة مهنية معتمدة بالتعاون مع الأكاديمية البحرية[2].

وإذا كانت تلك هي اتجاهات التطوير الرئيسية التي تسعى لتحديث العمل في الأهرام وتطوير منصاته، إلا أن هناك عدة إشكاليات متعددة تعرقل عمليات التحديث كشفت عنها المقابلات المختلفة، **ويمكن إيجازها كالتالي:**

1- مقابلة مع هاني شكر الله، مصدر سابق.

2- مقابلة مع مروة عبدالغني الصيفي، مصدر سابق.

- **القواعد الراسخة للعمل الصحفي الورقي اليومي:** إذ ظلت الأهرام لعشرات السنين تعمل وفق نظام عمل يمتد من التاسعة صباحًا للعاشرة مساء يخدم إصدارًا يوميًا مطبوعًا، ووفق منظومة عمل تعتمد على سرية المصادر والتكتم على الأخبار لحين الصدور في الصباح وقد ترسخت تلك القواعد على مر السنين حتى بات لها قوة كبيرة وقفت حائلاً أمام الانتقال لنظام جديد يقوم على قيم مختلفة تمامًا قوامها الانفتاح والنشر اللحظي والعمل على مدار الساعة.

- تضخم العمالة وإشكاليات الهيكل الوظيفي: فوفق الدكتور أحمد السيد النجار، رئيس مجلس إدارة الأهرام، يزيد عدد العاملين بالمؤسسة أكثر من تسعة أمثال الحاجة المطلوبة، ويبلغ عدد الصحفيين بالأهرام اليومي فقط 830 صحفيًا[1]، وهو التكدس الذي يمثل عائقًا أمام عمليات التطوير والتحديث وتبني نظم جديدة.

وقد ارتبط هذا التضخم بهيراركية طويلة تستوعب عددًا كبيرًا من الدرجات الوظيفية لهذه العمالة الضخمة، حيث يبدأ السلم الوظيفي بالمحرر ثم نائب رئيس قسم، رئيس قسم مناوب، نائب مدير تحرير، رئيس قسم، مساعد رئيس تحرير، نائب رئيس تحرير، مدير تحرير، مدير تحرير تنفيذي، وأخيرًا رئيس تحرير، وهي الهيراركية الطويلة التي تتسق مع التضخم في عدد الأقسام – كما سبق التوضيح - وكثافة العمالة، الأمر الذي يكبل جهود التحول إلى النمط الحديث في إدارة غرف الأخبار والذي يقوم على مفاهيم مغايرة قوامها الاندماج وتعدد المهام، فضلاً عن إصدار قرار بمنع التعيينات الجديدة، وكذلك منع المتدربين من دخول المؤسسة لمواجهة هذا التكدس، ما أدى لحرمان المؤسسة من ضم الكوادر الجديدة والشابة والاقتصار على عمالة ضخمة العدد محدودة الكفاءة، من حيث التعامل مع الوسائط الحديثة.

- **ضعف الكفاءات النوعية:** على الرغم من تضخم العمالة في الأهرام، وإصدار قرارات بوقف التعيينات لمجابهة تلك الأزمة، إلا أن الإصدارات الصحفية وكذلك الأقسام التقنية تعاني من نقص الموارد البشرية المتخصصة، والتي تمتلك مهارات نوعية للتعامل

1- وكالة أنباء أونا، أحمد السيد النجار: تسلمت رئاسة مجلس إدارة مؤسسة الأهرام كانت ديونها 694 مليون جنيه، 14 يوليو 2014، متاح على الرابط: http://onaeg.com/?p=1793159

مع النشر الرقمي، ما يعوق خطط التطوير في ظل غياب الكفاءات القادرة على تنفيذها، وصعوبة إعادة تأهيل العمالة القائمة لتسد احتياجات تلك الخطط.

- **تأثير سمات القيادة الإدارية العليا للمؤسسة:** حيث شهدت المؤسسة تغيرات عديدة لقيادتها بعد ثورة يناير تفاوت تقدير كل منها لأهمية التحول إلى نموذج إعلامي تكاملي متعدد المنصات، فضلاً عن التغيرات الجذرية لكل قيادة مقارنة بالأخرى ما زاد حالة الاضطراب بالمؤسسة نظرًا للتغيرات المتتالية التي شهدتها إدارتها، ما أثر في مجمله على اتجاهات التطوير ووتيرتها، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه كتابات سابقة من أن تحديث غرف الأخبار يرتبط بسياسات الإدارة العليا ووجود رؤية واضحة والتزام جاد من جانبها في ظل ما يتطلبه ذلك من تغيير جذري وهيكلي.

- **ركود بيئة العمل:** إذ يؤثر الطابع "الحكومي" للأهرام على حركة الإبداع والتطوير بها، في ظل انعدام مخاوف الصحفي "المعين" من إنهاء عمله، وضمان حقوقه الوظيفية والعائد المادي الذي يتقاضاه، فضلاً عن التعديل الذي لحق بالنظام الإداري بعد ثورة يناير بمنح "أبناط" التميز لجميع العاملين بالحد الأقصى ودون تمييز ما أفقدها معناها ودورها، وهي الأمور التي أدت لتراجع مفهوم الثواب والعقاب، بما لذلك من أثر في افتقاد الحماس للتطوير أو التجاوب مع مبادراته واعتماد ذلك في جانب كبير منه للتفاوت بين الإدارات المختلفة في استيعاب التطوير، هذا بخلاف ما كشفته المقابلات من شعور بعدم الشفافية وانعدام معايير المكافأة وعدم ارتباطها بالتميز والابتكار في العمل.

- **الهيمنة المعنوية للأهرام الورقي اليومي:** ليس فقط في مقابل المطبوع ولكن مقابل غيره من الإصدارات الفرعية الأخرى والتي يتوق محرروها إلى الانتقال للأهرام اليومي. كل ذلك خلق سطوة معنوية للإصدار ومحرريه والمسئولين عنه، بما لذلك من تأثير على استيعاب أهمية المنصات الرقمية الصاعدة حتى لو كانت تحمل العلامة التجارية للأهرام، بل إن الأمر لم يخلو من الحديث بـ"استخفاف" عن تلك الإصدارات بل واتهامها بالتأثير سلبًا على هوية الأهرام الصحفية وافتقادها للمهنية، والاعتزاز بالمنصة الرقمية التي يقتصر دورها على إعادة نشر مضمون الورقي دون البوابة الإخبارية، وهي الحالة التي تؤثر حتى على استشعار محرري المنصات الرقمية بمكانتهم الوظيفية، كما أظهرت المقابلات.

- **الأعباء المالية:** رسوخ قاعدة المكافأة نظير الاشتراك في منصات جديدة، يفرض عبئًا ماديًا إضافيًا على ميزانية الأهرام حال رغبتها في تفعيل التعاون بين المنصات المختلفة،

وهو ما قد يواجه صعوبات في ظل الأزمة المالية التي باتت تعانيها المؤسسة، بعدما بلغت ديونها 694 مليون جنيه عام 2014.

- الطابع الانعزالي وضعف التواصل: والذي لا يسود فقط العلاقة بين منصات النشر المختلفة، ولكن يسود العلاقات بين الصحفيين، وكذلك علاقتهم بمشروعات التطوير والتحديث في المؤسسة، ما يؤشر لعدم وجود دوائر جيدة للتواصل، بل إن الملاحظة كشفت عن حوارات بين العاملين بشأن قرارات تمس أوضاعهم الوظيفية وتبعياتهم الإدارية لم يتم تعريفهم بها أو التواصل معهم بشأن ترتيب أوضاعهم الجديدة ما يخلق حالة من الارتباك وعدم الاستقرار، ولا تخلق بيئة محفزة على التفاعل والابتكار والاندماج في المشروعات الجديدة، بل وتزيد من الشعور بالاستفادة من الإبقاء على الوضع الراهن وعدم تغييره.

وفي نفس السياق، ورغم المشروع القائم بشأن تطوير نظام اندماجي لإدارة العمليات التحريرية، السابق توضيحه، إلا أن المقابلات أظهرت وجود مفاوضات بين جريدة الأهرام اليومية والشركات المنتجة لنظامي Easy News وNewspress لتطبيق واحد منهما، ورقمنة دورة العمل بين الإصدار المطبوع وموقع الأهرام الإلكتروني، وهو الجهد الذي لا يشمل بوابة الأهرام الإخبارية أو يرتبط بأي إصدار آخر، وهو ما قد يعكس الانعزالية وضعف التنسيق لمنع تكرار الجهود أو تضاربها على الأقل.

- تراجع التدريب: وعدم الاعتماد على استراتيجية واضحة تستهدف تأهيل الكوادر الصحفية وفق خطة منظمة، تربط بين الاحتياجات التحريرية والمهارات المطلوبة وحالة كل متدرب ومهارات الحالية والمستهدفة. فعلى الرغم من تراجع مهارات الصحفيين وعدم مواكبتها لمتطلبات البيئة الرقمية الحديثة، تتوجه برامج التدريب في الأهرام إلى اجتذاب المتدربين من الخارج، وتفتقد لخطة داخلية لتطوير الكوادر بالإصدارات المختلفة.

ثانيًا: المصري اليوم:

تصدر جريدة المصري اليوم ومنصاتها الرقمية عن مؤسسة "المصري للصحافة والطباعة والنشر والإعلان والتوزيع"، وقد صدر العدد الأول منها في 7 يونيو 2004، ثم أطلقت موقعها الإلكتروني الذي اقتصر في البداية على إعادة نشر محتوى النسخة الورقية، ثم توسع إلى إضافة محتوى خاص به.

وتميل العلاقة بين إصداري المصري اليوم الورقي والرقمي إلى نموذج المنصات المتقاطعة Cross - Media Platforms والذي تكون فيه كل منصة ذات إدارة مستقلة مع قدر عال من التنسيق والتعاون يستهدف زيادة التدفق الإخباري الفوري وتقديم المنتجات متعددة الوسائط، ما يعني أن العمل عبر أكثر من منصة ليس هدفًا في حد ذاته وإنما هو أداة لإنتاج هذا النوع من المحتوى، من أجل تقوية مكانة المؤسسة كمصدر للخبر، أخذًا في الاعتبار تراوح مستويات هذا التعاون، والتي تنحصر إلى أقل درجاتها في علاقة الجريدة بإصدارات المؤسسة الرقمية الفرعية كالإصدار الإنجليزي وموقعي صحافة المواطن وصحافة المنوعات.

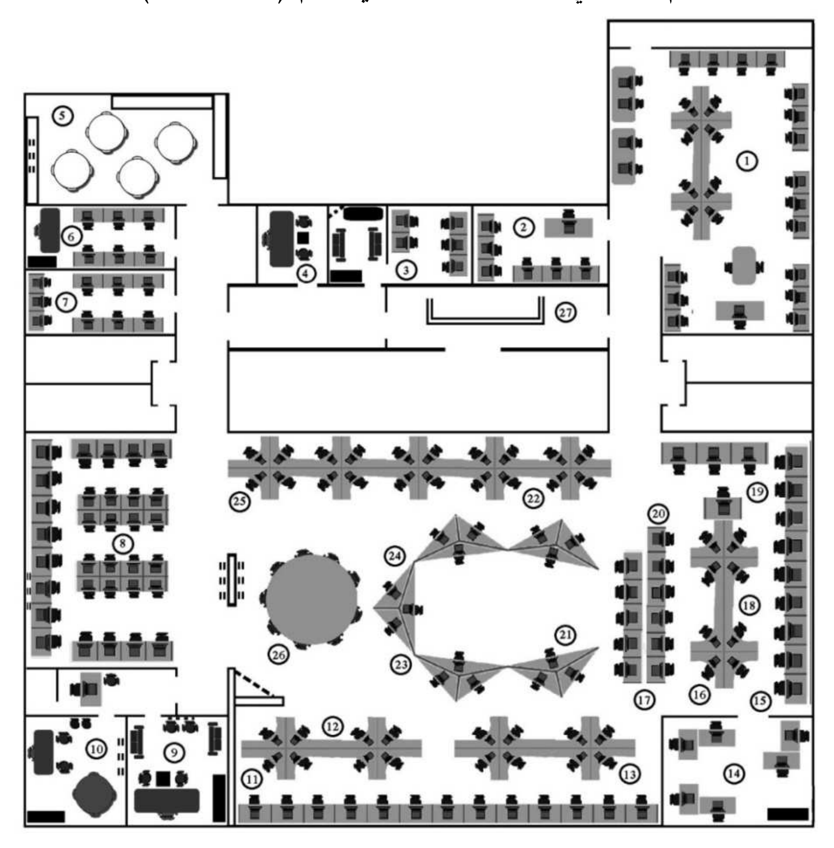
فعلى الرغم من الوحدة المكانية بين الرقمي والمطبوع في المصري اليوم، حيث يعمل كافة المحررين في غرفة أخبار واحدة تقارب مساحتها 1000 متر مربع، إلا أن الأخبار تتدفق في مسارين للجريدة والموقع، يدعمهما نظامان تقنيان أحدهما لإدارة تدفق المحتوى لإنتاج النسخة المطبوعة، والآخر لإدارة محتوى الموقع، فضلاً عن النظم التقنية الفرعية التي تخدم الإصدارات الرقمية الأخرى، بما فيها النسخة الإنجليزية والمصري لايت والمنتدى، وهي الإصدارات التي لا تتصل بعضها ببعض سواء من حيث نظام إدارة المحتوى أو دورة العمل التحريرية.وقد بدأت المصري اليوم العمل في هذه الغرفة المفتوحة منذ بنائها عام 2008، وهو وقت مبكر نسبيًا لتأسيس مساحة مفتوحة تجمع الإصدارات الرقمية والورقية معًا، حيث تزامن هذا الانتقال للمقر الجديد، مع تطوير الموقع الإلكتروني وتأسيس بوابة إخبارية تبث تحديثاتها بالنص والصورة والفيديو على مدار الساعة.

وتضم غرفة الأخبار كافة الأقسام التحريرية التي تشمل الأخبار، المحافظات، المجتمع المدني، الخارجي، الفن، الأخيرة، الرياضة، التحقيقات، الإسلام السياسي، الاقتصاد، البرلمان، حوادث وقضايا، الرأي، الديسك المركزي، السكرتارية التحريرية، فضلاً عن القسم الفني بأقسام الإخراج والتنفيذ والتصحيح، وكذلك الموقع الإلكتروني الذي يضم تحت

إدارته الموقع الإخباري وشارك والمصري لايت والفيديو، إلى جانب فريق السوشيال ميديا الذي يتبع قسم التسويق إداريًا ولكنه يتواجد داخل غرفة الأخبار.

وتقع أقسام التصوير والكاريكاتور وجزء من فريق المصري لايت بالدور الخامس نفس المبنى مع فريق الدعم التقني. محررو النسخة الإنجليزية وإدارة التعليقات والنشرة البريدية فيوجدون بالمبنى الإداري الذي يقع على بعد نحو 500 متر من المقر التحريري.

رسم تخطيطي لغرفة أخبار المصري اليوم (أبعاد تقديرية)



المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

(1) الإخراج الفني والتنفيذ (2) التصحيح اللغوي (3) الفيديو

(4) المديرالعام (5) كافيتريا (6) الموارد البشرية

(7) مركز المعلومات (8) الموقع الإلكتروني (9) رئيس التحرير

(10) رئيس مجلس الأمناء (11) المجتمع المدني (12) قسم الأخبار

(13) التحقيقات (14) سكرتارية التحرير (15) الرياضة

(16) الأخيرة (17) المحافظات (18) الفن

(19) الاقتصاد (20) شكاوى المواطنين (21) الإسلام السياسي

(22) البرلمان (23) الخارجي (24) الديسك المركزي

(25) حوادث وقضايا (26) مجلس التحرير (27) الاستقبال

(*) تشير العلامات المتقطعة – – – لمواضع شاشات التلفزيون والمساحات الرمادية لمناطق خدمات مثل المصعد، دورات المياه .. إلخ

وتعتبر غرفة الأخبار هي المصدر الرئيسي للمواد التحريرية المنشورة في كافة منصات النشر التابعة للمصري اليوم على اختلافها، ويمكن تعيين عدة محددات رئيسية للعلاقة بين غرفة الأخبار ومنصات النشر المختلفة، **كالتالي:**

- **الانفتاح المكاني**: تقع أغلب الأقسام في مساحة مفتوحة واحدة، تساعد على التواصل، كما تتوافق مع الهيئة الشكلية لغرف الأخبار الحديثة.

- **الانتقالية:** فعلى الرغم من امتلاك المصري اليوم لمنصة نشر رقمية منذ عام 2007، إلا أن النشأة الورقية للمؤسسة لازالت تؤثر على انتقالها لدورة عمل تمنح قدرًا من الاعتبار للمنصات الرقمية، والنظر إليها باعتبارها جزءًا من المنظومة الصحفية القائمة، وهو الأمر المنعكس في استقرار إجراءات العمل وهياكله ومسارات تدفق الإنتاج، وكذلك تعميم إجراءات التطوير نحو الاندماج واستمراريتها.

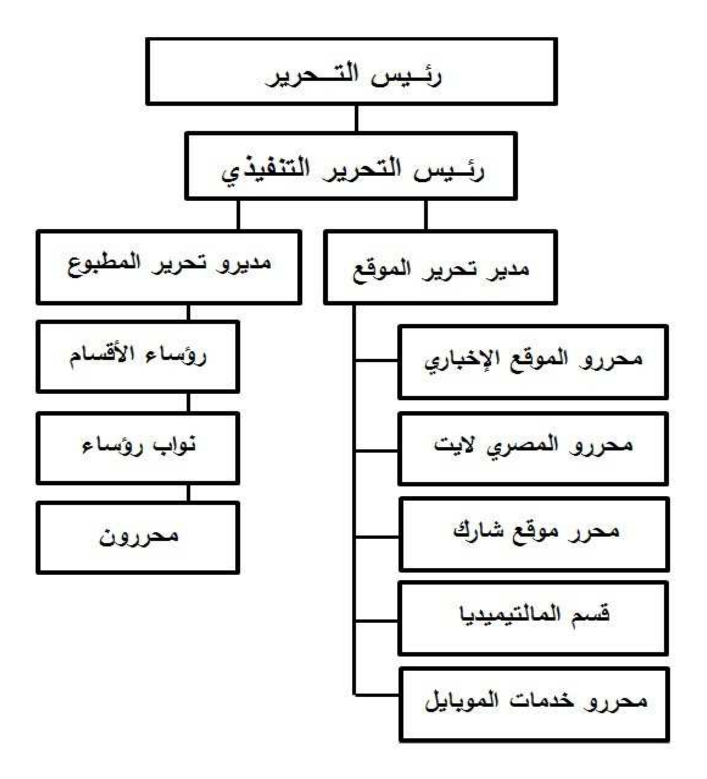
كما كان تأسيس الموقع، كمنصة إخبارية محدثة على مدار الساعة، من جانب محررين وافدين، عملوا تحت رعاية مباشرة من الإدارة، وفي انعزال عن البنية التحريرية للجريدة، ما لم يخلو من تنافس مبطن، وهي الأمور التي أثرت سلبًا على اندماجه مع الورقي، وكسر حواجز النشأة، وأطالت من عمر الفترة الانتقالية.

- **وجود فريق تحريري خاص للموقع:** إذ لا تقتصر مهام فريق الموقع على المراجعة التحريرية وتهيئة الأخبار للنشر عبر المنصات الرقمية، يتمتع الموقع بفريق من المحررين ينتجون مادة تحريرية عامة ومتخصصة، ودون اتصال برؤساء أقسام الموضوعات التي ينتجون فيها.

- **الوحدة النسبية لإدارة المنصات الرقمية:** يوجد مدير تحرير واحد لمواقع المصري اليوم الأساسية وخدماتها الرقمية - باستثناء المنتدى وموقع إيجيبت إندبندنت اللذين يتبعان إدارات أخرى – وهو يشرف على الإدارة التحريرية للبوابة الإخبارية والمصري لايت وخمات الرسائل العاجلة، وكذلك الجوانب التحريرية في تطوير تطبيقات الهواتف.

- **دمج قاعدة المحررين وفصل الإدارة التحريرية بين الورقي والرقمي:** ففيما يعمل محررو النسخة الورقية للموقع الإلكتروني وفق خطة إنتاجية، تحدد معدل شهري لإنتاجية كل قسم، كما يمكن لمحرري الموقع النشر بالنسخة الورقية، إلا إنه بدءًا من رئاسة الأقسام حتى مديري التحرير، يستقل مسار تدفق الورقي عن الرقمي، وتتدرج العلاقة بينهما في إطار التنسيق أكثر من المسؤولية، أخذًا في الاعتبار وجود رئيس تحرير واحد للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يؤدي لاندماج دورة العمل التحريري بين الورقي والرقمي.

الهيكل التنظيمي للهيئة التحريرية بالمصري اليوم



(*) المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

- **تبعية المنصات الرقمية غير المنتجة للمحتوى للإدارة وليس هيئة التحرير:** حيث لا تتبع أقسام الإعلام الاجتماعي والنشرات البريدية والمنتدى والتعليقات الإدارة التحريرية، وإنما يندرج الأول ضمن إدارة التسويق فيما تندرج الأقسام الثلاثة الأخرى تحت وحدة التواصل، وكلاهما يتبع المدير العام للمؤسسة. وتتركز مهام تلك الأقسام متابعة المحتوى التحريري وتسويقه، وليس إنتاج المحتوى نفسه، وإن كانت تقوم بالتنسيق والتعاون مع هيئة التحرير.

- **عدم تعدد المهام:** فعلى الرغم من الاتجاه نحو التدريب متعدد المهارات إلا أن دورة العمل لازالت نصية بالأساس بالنسبة للمحررين، فيما يضطلع المصورون وصحفيو الفيديو بإنتاج الوسائط المصورة، ويعد إنتاج الصحفيين من الفيديو والصور إلى حد كبير في محل الاستثناء والتطوع، وليس المسؤولية والإلزام.

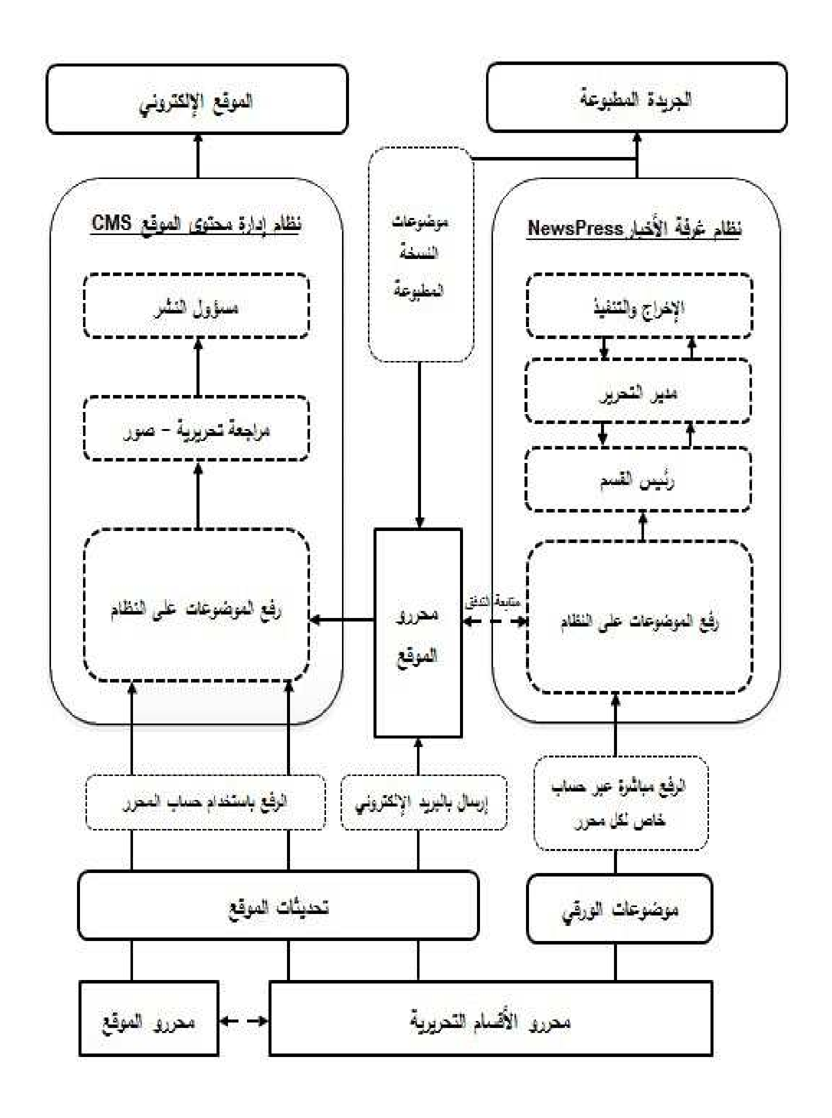
- **تعدد النظم التقنية:** لا تعمل كافة منصات النشر الرقمي للمصري اليوم وفق نظام تقني واحد، ولكن لكل موقع إلكتروني واجهة التحكم الخاصة به، هذا بالإضافة لنظام إدارة غرفة الأخبار المضطلع بإنتاج النسخة الورقية.

وفي ضوء الاعتبارات السابقة يمكن توصيف عمليات إنتاج المحتوى في غرفة أخبار المصري اليوم وفق محورين رئيسيين الأول لجريدة المصري اليوم وبوابتها الإخبارية بأقسامها الخاصة، أما الثاني يناقش دورة الإنتاج الخاصة بالمواقع الإلكترونية التابعة للمؤسسة ولكنها تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية في عمليات الإنتاج، سواء عن الجريدة الورقية وكذلك عن الموقع الإخباري.

1- جريدة المصري اليوم وبوابتها الإخبارية:

يعمل محررو كافة الأقسام التحريرية لصالح الجريدة المطبوعة والموقع الإلكتروني على السواء، فيما يتمتع الأخير بفريق عمل خاص يتولى مهام تلقي تدفق تلك الأقسام ومراجعته ونشره، مع إنتاج تحديثات خاصة بهذا الفريق، وهو ما يعني وجود مسارين لتدفق العمل يشتركان في القاعدة التحريرية ولكنهما يتمايزان في مراحل المراجعة والإنتاج والنشر، وتندرج التداخلات فيما بينهما بتلك المراحل في إطار التنسيق والتعاون أكثر من المسؤولية التحريرية التي تستقل في كل مسار عن الآخر. ولا يقتصر هذا الانفصال على دورة الإشراف والإنتاج فحسب، وإنما يدعمه وجود نظامين تقنيين في الغرفة أحدهما لإدارة العمل للنسخة الورقية والآخر لإدارة محتوى الموقع حيث يقوم الصحفيون برفع موضوعاتهم للمطبوع على النظام الأول، وتحديثات الموقع على النظام الثاني عبر حساباتهم الخاصة عليهما، أو إرسالها بالبريد الإلكتروني للمسؤول التحريري بالموقع، والذي يتولى رفع المادة وإدخالها دورة العمل الإلكترونية، أخذًا في الاعتبار امتلاك محررو الموقع القدرة على الولوج لنظام غرفة الأخبار ومتابعة تدفق الموضوعات عليه

دورة تدفق المحتوى في غرفة أخبار المصري اليوم



(*) المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

ويتمتع **الإصدار الورقي للمصري اليوم** بدورة عمل تقليدية تبدأ باجتماع صباحي للأقسام لوضع أجندة العمل في العاشرة صباحًا، يتلوه اجتماع التحرير الذي يضم مديري وسكرتارية التحرير ورؤساء الأقسام أو من يمثلهم في العاشرة والنصف، حيث يتم فيه

مناقشة الأفكار والتكليفات والمقترحات وكذلك إبداء الملاحظات على العدد السابق، كما يحضر هذا الاجتماع ممثل عن الموقع الإلكتروني لتسجيل أهم ما في أجندة العمل التحريرية[1].

وفي الثانية ظهرًا يتم عقد اجتماع لمناقشة الموضوعات المرشحة للصفحة الأولى والثالثة والاستقرار على ماهيتها وتوزيعها وذلك بحضور رئيس التحرير ومديرو وسكرتارية التحرير، وأخيرًا في السادسة مساء ينعقد اجتماع الطبعة الثانية لتحديث الموضوعات المنشورة، وإضافة تطورات الأحداث، وإدخال التغييرات اللازمة لمواكبتها[2]. ويقوم المحررون بالتغطية النصية بالأساس إلا في بعض الحالات الطارئة، أو في حالة الابتعاث للخارج لتغطية فعاليات دولية على سبيل المثال[3].

وعلى مدار اليوم تتدفق الأخبار من محرري الأقسام إلى رؤسائها، ومنهم إلى الديسك المركزي ومديرو التحرير، وهو التدفق الذي تتباين من وتيرته ما بين الأقسام الكبيرة مثل الأخبار الذي يغطي أخبار الوزارات والهيئات والسفارات، ويضم نحو 33 محررًا، وأقسام أخرى ذات وتيرة تدفق أقل مثل التحقيقات، وهو التدفق الذي يمر بمراحل مراجعة واستكمال متتالية، لتقديم قصص متكاملة ومتابعات أكثر عمقًا تضيف لما تم نشره بالفعل في الوسائط الرقمية، انتهاء بالإخراج الفني للصفحات وتنفيذها[4].

وقد ظلت المصري اليوم تدير نسختها الورقية وفق دورة عمل ورقية تقليدية، حتى عام 2012 حيث بدأت المؤسسة تبحث شراء نظام Newspress لإدارة غرف الأخبار، وقد تم تطبيق النظام خلال ثلاثة أسابيع فقط تم فيها تدريب الأقسام التحريرية وتثبيت النظام وتحديد صلاحيات كل حساب، حتى دخل النظام حيز التنفيذ فعليًا في مطلع 2013[5].

وقد سبق تطبيق هذا النظام محاولة أخرى في عام 2007 حيث قامت المؤسسة بتطبيق نظام تم تصميمه خصيصًا لها Tailored Systemولكنه كان شبيهًا بالنظم المستخدمة في إدارة الدورات المستندية، وغير ملائم لمتطلبات العمل الصحفي، ما دفعها لوقف العمل به،

1- مقابلة مع محمد السيد صالح، مدير تحرير جريدة المصري اليوم، 10 أغسطس 2015.
2- المصدر السابق.
3- مقابلة مع أحمد النجار، رئيس قسم الفن بالمصري اليوم، 10 أغسطس 2015.
4- مقابلة مع جمعة حمد الله، رئيس قسم الأخبار بالمصري اليوم، 17 أغسطس 2015.
5- مقابلة مع إيهاب الزلاقي، مدير تحرير المصري اليوم، 10 أغسطس 2015.

في تجربة أثرت سلبًا على انطباع المحررين عن استخدام مثل تلك النظم في عمليات الإنتاج الصحفي، ودعم التمسك بالأسلوب التقليدي في إدارة العمل، ما أرجأ تطبيق نظام إدارة الغرفة نحو خمس سنوات، شهدت خلالها نظم إدارة غرف الأخبار تقدمًا ملحوظًا ساعدها على الانتشار لاسيما مع اعتمادها على واجهات استخدام بسيطة وسهلة، ساعدت على قبول المحررين لها وشعورهم بقيمتها في تسهيل العمل[1].

وتتم هذه الدورة بشكل كامل على النظام التقني لشركة Newspress الذي تم تطبيقه في 2013، وهو النظام الذي تنتجه شركة Layout International ويوفر منصة رقمية تتمتع بإمكانات عديدة تشمل متابعة تدفق الأخبار من مصادرها المختلفة بشكل لحظي وفي مكان واحد، بالإضافة إلى خصائص تحرير القصص الإخبارية وإعداد الصور والتصحيح والمراجعة، وتخطيط الصفحات وإعداد الطبعات، وكذلك التحكم في المساحات الإعلانية ومواقعها، وهي العمليات التي تتم بشكل متزامن ومتكامل وبصورة رقمية بشكل كامل تدفع غرفة الأخبار لتصبح غرفة بلا ورق Paperless Newsroom تحظى بدرجات عالية من التنسيق والتواصل، وسلاسة انتقال المحتوى بين مراحل العمل بأقل هامش من الخطأ[2].

واجهة متابعة تدفق الموضوعات على نظام NewsPress بغرفة أخبار المصري اليوم

1- المصدر السابق.
2- مقابلة مع عمر بدر، مدير عام تكنولوجيا المعلومات في المصري اليوم، 23 أغسطس 2015.

ويقوم المحررون برفع موضوعاتهم على النظام التقني وإرسالها لرؤساء الأقسام اللذين يقيمونها ويمررونها لديسك القسم أو يعيدونها للمحرر للتعديل، وبعد المراجعة التحريرية يقوم محرر الديسك بتمرير الموضوع لرئيس القسم لمراجعته وترشيحه لصفحة معينة للنشر حال عدم وجود مساحة مخصصة للقسم، ويمرره لمدير التحرير الذي يتولى مراجعته وتمريره لقسم آخر للإضافة أو لرئيس القسم مرة أخرى أو للديسك المركزي أو غيرها من الاختيارات والمراحل التي يتيح النظام التقني نقل الموضوع بينها بمرونة، ولا يتيح النظام التمرير مباشرة للتنفيذ إلا لرئيس التحرير فقط الذي يمكنه إحالة الموضوع مباشرة لتلك المرحلة دون المرور على التصحيح[1].

وبالنسبة للمحررين اللذين يباشرون عملهم خارج غرفة الأخبار، كمراسلي المحافظات، فلا يمتلكون إمكانية الولوج من خارج المقر فيرسلون المادة التحريرية إلى القسم التابعين له عبر البريد الإلكتروني ليتسلمها المحرر المسؤول Intake ويقوم برفعها على النظام وإرسالها إلى رئيس القسم أو من ينوبه، ليتولى مراجعة الموضوع وتمريره لديسك القسم أو العودة للمحرر للتحقق أو إضافة التفاصيل، ثم يمرره الديسك لرئيس القسم أو من ينوبه مرة أخرى ليقوم بتمريره لمدير التحرير المسؤول، وهو ما يتم بشكل كامل عبر النظام التقني لغرفة الأخبار، ما يمثل تغيرًا جذريًا عن السابق حيث ان يتم استلام هذه التقارير من جانب ثلاثة محررين للاستقبال عبر الهاتف ليتم كتابتها يدويًا ثم إدخالها على الكمبيوتر، لتمر عبر مراحل المراجعة والإنتاج باستخدام الشبكة الداخلية[2]. أما أقسام المواد المصورة مثل الكاريكاتور، فتقوم بإرسال الملفات إلى قسم التنفيذ عبر الشبكة الداخلية والذي يباشر إدراجها في الأماكن المخصصة لها بصفحات الجريدة[3].

ويحتوي النظام على إمكانات متعددة تتيح للصحفي تتبع موضوعه ومعرفة المرحلة التي يمر بها، كما توفر خيارات متعددة للإدارة التحريرية ليست فقط في مرونة تمرير الأخبار بين مراحل العمل المختلفة ولكن أيضًا في الحصول على تقارير بشأن تاريخ

1- مقابلة مع محمد السيد صالح، مصدر سابق.

2- مقابلة مع محمد قطب، نائب رئيس قسم المحافظات بالمصري اليوم، 10 أغسطس 2015.

3- مقابلة مع عمرو سليم، رئيس قسم الكاريكاتير بالمصري اليوم، 11 أغسطس 2015.

التعديلات الخاصة بكل موضوع والقائم بإدخالها وتوقيت ذلك، وغيرها من المعلومات التي تدعم عمليات المتابعة والمحاسبة أيضًا.

وفيما يتعلق بعمليات الإنتاج في **موقع المصري اليوم الإخباري**، فيمكن تحديد ثلاثة مصادر رئيسية للتحديثات الإخبارية أولها إنتاج الأقسام التحريرية والذي يمثل نحو 60% من التحديثات اليومية، ثم إنتاج فريق تحرير الموقع والذي يمثل 30%، وأخيرًا تحديثات وكالات الأنباء التي لا تمثل سوى 10% من إنتاج الموقع الإخباري، هذا بخلاف إنتاج المواد المصورة والفيديو، والذي يعهد به قسمي التصوير والمالتيميديا[1].

وكما سبق التوضيح يلتزم محررو الأقسام بإنتاج الموضوعات للورقي والموقع على السواء، وهو ما يتم وفق نظام يلزم كل قسم بمعدل إنتاجية للموقع يتراوح بين 4 إلى 10 أخبار لكل صحفي يوميًا، بمتوسط شهري من 1200 إلى 1500 خبر لكل قسم[2]، وفي حال التراجع عن تلك الإنتاجية يتم لفت نظر المحرر لذلك، وفي حال تجاوزها يحصل على مكافأة مالية[3]، وتتعرض معدلات هذه التحديثات للتغير من وقت لآخر، إلا أنها لا تنفي إلزامية تقديم الأخبار للموقع والورقي على السواء، حيث يلتزم المحرر برفع موضوعاته المخطط لنشرها بالورقي على نظام غرفة الأخبار، فيما يرفع التحديثات الإخبارية العاجلة والقصيرة على نظام الموقع، وهو الإنتاج المزدوج الذي يتم بالتنسيق مع رئيس القسم، كما يمكن للمحرر تحديده من خلال خبرته الصحفية[4].

ويمتلك كل محرر حساب على نظام إدارة محتوى الموقع، يرفع من خلاله موضوعاته الصحفية، ليتم تمريرها بعد ذلك لمراحل المراجعة التحريرية واللغوية في الموقع، فيما يقوم المحررون الميدانيون والمراسلون بإرسال موضوعاتهم عبر البريد الإلكتروني لفريق الموقع لرفعها ومراجعتها ونشرها، ويلاحظ وجود شاشة إلكترونية إلى جوار فريق الوب تعرض

1- مقابلة مع أحمد رجب، مدير تحرير موقع المصري اليوم، 12 أغسطس 2015.
2- المصدر السابق.
3- مقابلة مع ناجي عبدالعزيز، رئيس القسم الاقتصادي بالمصري اليوم، 10 أغسطس 2015.
4- مقابلة مع أحمد النجار، مصدر سابق.

اتجاهات البحث على محركات البحث بشكل فوري، لمراعاتها في كتابة الموضوعات واختيارها من أجل تحسين فرص مشاهدتها على تلك المحركات[1].

وعلى الرغم من أن الحالات السابقة من المفترض أن تمثل استثناءات، إلا أن واقع الممارسة يشير إلى أن نسبة كبيرة من الصحفيين يرسلون موضوعاتهم على البريد الإلكتروني[2]، فضلاً عن القصور في كفاءة إدراج هذه الموضوعات إلى النظام، من حيث عدم إضافة الروابط المتعلقة أو إدراج الوسوم أو تكييف أسلوب الكتابة لملائمة الوسيط الرقمي، هذا بخلاف احتمالات تكرار الموضوعات المرسلة لفريق الموقع، ما أدى لتخصيص محرر مسؤول عن استقبال هذه الموضوعات وتنقيتها وتوزيعها على محرري المراجعة[3]، وهي الأمور التي تؤثر في مجملها على سرعة وكفاءة التدفق الإخباري من الأقسام التحريرية إلى الموقع.

ويتباين التجاوب في التعامل المباشر مع نظام إدارة الموقع دون وساطة من محرريه، من قسم لآخر وفقًا لسمات الصحفيين وتفاوت تجاوبهم مع متطلبات العمل الرقمي، وكذلك الفروق بين رؤساء الأقسام في إدراك السمات والمزايا النوعية للنشر الرقمي، الأمر الذي ينعكس في معدلات الأداء والتعاون[4].

وبالنسبة للصور فيتم رفعها على نظام إدارة المحتوى بواسطة محرري الصور في الموقع اللذين يحصلون على إنتاج قسم التصوير عبر الشبكة الداخلية، ويرفعونه على النظام موضحًا به عنوان الصورة واسم المصور والوصف والتاريخ، ليتم إضافته للموضوعات أو تقديمه كموضوعات قائمة بذاتها في أقسام ألبومات الصور والقصص المصورة بـ"عدسة المصري اليوم"، ويتم تمرير إنتاج قسم التصوير أيضًا عبر الشبكة الداخلية لأرشيف الجريدة، ومن ثم لقسم التنفيذ الفني لاستخدامه في إنتاج النسخة المطبوعة.

1- مقابلة مع محمد فتحي، مسؤول نشر بموقع المصري اليوم، 11 أغسطس 2015.

2- مقابلة مع أحمد رجب، مصدر سابق.

3- مقابلة مع معتز نادي، مسؤول نشر بموقع المصري اليوم، 12 أغسطس 2015.

4- مقابلة مع يسري البدري، رئيس قسم الحوادث السابق بالمصري اليوم، 13 أغسطس 2015.

أما بالنسبة لرسوم الكاريكاتور فيقوم رئيس القسم بإرسالها لفريق الموقع عبر البريد الإلكتروني، وهي الرسوم التي تكون في العادة ملونة للاستفادة من إمكانيات النشر الرقمي في توضيح أبعاد وجماليات الرسم، وهو الأمر الذي لا يتاح بشكل دائم عند النشر ورقيًا[1].

ولتحقيق التواصل بين تدفق العمل للنسخة الورقية والموقع، يوجد مسؤول للتنسيق بين أقسام الغرفة التحريرية وفريق الوب، يحضر اجتماعات التحرير الصباحية لتسجيل أهم عناوين أجندة عمل النسخة الورقية، كما يتولى مسؤولية تدفق خدمة الرسائل العاجلة[2]، كما يمتلك محررو الموقع صلاحية الدخول على نظام غرفة الأخبار Newspress ومتابعة تدفق الأخبار عليه، والحصول على تفاصيل لاستكمال الموضوعات، أو متابعة الأخبار التي لم يتم إرسالها لهم[3]، وكذلك الحصول على الموضوعات التي يتم كتابتها بشكل أساسي للورقي مثل التحقيقات، والذي لا يمرر موضوعاته للنشر بالموقع إلا في حالة عدم وجود مساحة لنشرها في الورقي وعدم إمكانية إرجاء نشرها، أو في حالة اختصارها لاعتبارات مساحة النشر في المطبوع، فيتم إرسال النص الكامل للموقع، أخذًا في الاعتبار مقاطع الفيديو التي ينتجها محررو التحقيقات ضمن عملهم الصحفي، والتي يتم تمريرها لقسم الفيديو ليتم نشرها على الموقع الإلكتروني، ولكن ذلك لا ينفي عمل القسم بشكل رئيسي للنسخة المطبوعة، وتمرير موضوعاته إلى هيئة تحريرها عبر النظام الداخلي[4].

وعلى الرغم من عدم مراجعة رؤساء الأقسام لذلك التدفق الإخباري، سواء على نظام إدارة الموقع أو على البريد الإلكتروني، وتمريره مباشرة من المحرر إلى ديسك الموقع، إلا أن المحررين اكتسبوا القدرة على التمييز بين ما يناسب الموقع والمطبوع، فضلاً عن التنسيق مع رئيس القسم في هذا الشأن، والذي يقوم بدوره أيضًا في التنسيق مع الموقع الإلكتروني[5].

أما فيما يتعلق بوكالات الأنباء فيتقاسم مسئوليتها محررو الموقع، مع قسم الخارجي، حيث يتولى الأول تدفق وكالات الأنباء الخاص بقضايا مصر، فيما يتولى الثاني مسؤولية

1- مقابلة مع عمرو سليم، مصدر سابق.
2- مقابلة مع معتز نادي، مصدر سابق.
3- مقابلة مع عبدالفتاح نبيل، محرر مراجع بموقع المصري اليوم، 11 أغسطس 2015.
4- مقابلة مع سيد ترك، رئيس قسم التحقيقات بالمصري اليوم، 12 أغسطس 2015.
5- مقابلة مع ناجي عبدالعزيز، مصدر سابق.

التدفق الخاص بقضايا الشرق الأوسط والعالم، وهو التدفق الذي يمر بمرحلة المراجعة التحريرية ثم النشر بواسطة مسؤول النشر في الموقع[1].

وترتبط شاشات العرض في غرفة الأخبار بنظام تقني يعرض من وقت لآخر أكثر الكلمات بحثًا على الإنترنت واتجاهات الشبكات الاجتماعية، ما يسمح للصحفيين بمعرفة اتجاهات الجمهور والموضوعات والأحداث التي يسعى لمعرفة المزيد عنها بشكل لحظي، وهو ما يتكامل مع الأنظمة التقنية التي تتيح متابعة فورية لاتجاهات زيارات المواقع الإلكترونية التابعة للمؤسسة ومحاولة تحديد تفضيلات الجمهور واتجاهاته إزائها[2].

وعلى صعيد الإنتاج متعدد الوسائط، يتولى فريق تحرير الصور في الموقع استقبال إنتاج قسم التصوير ورفعه على الموقع الإلكتروني ضمن القسم الخاص بـ"عدسة المصري اليوم"، كما يقوم هذا الفريق بمتابعة ما تنشره وكالات الأنباء والمواقع العالمية وإضافته لتحديثات الصور بالموقع الإلكتروني[3].

أما إنتاج الفيديو الذي ينشر على قناة اليوتيوب وقسم الفيديو بعدسة المصري اليوم، فهو يتمتع بدورة إنتاج مستقلة، قوامها التركيز على الإنتاج غير الخبري نظرًا لصعوبة المنافسة في هذا النطاق بسبب القلة العددية لصحفيي الفيديو والمونتير، ما دفع المؤسسة للتركيز على إنتاج الفيتشر وقصص الفيديو التي تتمتع بجودة المعالجة والإنتاج، وهو ما تم الاعتماد فيه على تقديم منحة تدريبية لطلاب الإعلام تم اختيار عدد من المتميزين منهم للعمل بالمؤسسة، ما ساعد على تطوير الأداء وتجديده[4].

وكان إنتاج الفيديو بالمصري اليوم قد بدأ عام 2008 حيث تبنت المؤسسة خطة لدعم إنتاجه بتدريب الصحفيين على استخدام كاميرات صغيرة الحجم من طراز VADO، الأمر الذي انعكس في شكل ومضمون البوابة الرقمية التي انطلقت في أواخر 2009 متضمنة قسمًا للفيديو، ما انعكست قيمته بوضوح في مقاطع الفيديو التي انفردت بها المؤسسة إبان

1- مقابلة مع نفين العيادي، محرر مراجع بموقع المصري اليوم، 18 أغسطس 2015.
2- مقابلة مع عمر بدر، مصدر سابق.
3- مقابلة مع محمد فتحي، مصدر سابق.
4- مقابلة مع أحمد رجب، مصدر سابق.

أحداث ثورة يناير وما تلاها من زخم سياسي[1]، كما كان للمؤسسة تجربة في إنتاج فيلم "الثورة خبر" الذي شاركت به في الدورة 62 لمهرجان برلين السينمائى الدولى عام 2012.

ويعمل القسم حاليًا وفق خطة عمل للتغطية الصحفية أو للفيديوهات غير الإخبارية، تتم بالتنسيق مع الأقسام التحريرية وفريق التصوير، وهو يضم نحو 12 صحفي فيديو و4 فني مونتاج، أخذًا في الاعتبار تدريب صحفيي الفيديو على التجهيزات الفنية للمقاطع تجاوزًا لقلة عدد فنيي المونتاج، وينتج هذا الفريق نحو 70% من فيديوهات المصري اليوم، فيما يقدم مراسلو المحافظات 20% والمحررين والمصورين 10% فقط وتمر مقاطع الفيديو بمرحلة المونتاج ثم المراجعة النهائية من قبل رئيس القسم أو من ينوبه، وأخيرًا الرفع على قناة اليوتيوب، ووضع الرابط على نظام إدارة الموقع، ليقوم مسؤول النشر بإدراجه ونشره[2].

أما على صعيد الإنفوجراف، فلا توجد وحدة متخصصة له في المصري اليوم، وإنما يتم إنتاجه للورقي عبر قسم الإخراج الفني، ليتم نشره في الموقع في شكل صورة أو بصورته النصية المجردة، دون إنتاج نسخة رقمية خاصة به، وهو ما يؤدي إلى تراجع هذا النوع من المحتوى على الموقع[3].

وبالنسبة للبنية التقنية، فقد تم استحداث نظام إدارة محتوى جديد للموقع في ديسمبر 2013، وهو النظام الذي يتمتع المحررين بحسابات للدخول عليه تتباين من حيث صلاحياتها وفق مسؤوليات كل محرر، إذ يتمكن المحرر عبر حسابه من إضافة موضوع جديد وتحديد القسم الذي ينشر به وإضافة الوسائط، ثم يمرره للمراجعة التحريرية حيث يتولى محرر الديسك إجراء التعديلات التحريرية اللازمة، ثم يقوم بتمريره لمسئول النشر، الذي يقوم بالمراجعة النهائية والنشر، مع التحكم في موضوعات الصفحة الرئيسية وتحديد أولوياتها وهو ما لا يتوافر في صلاحيات الحسابات ذات المسؤولية التحريرية السابقة، أما عملية التصحيح اللغوي فهي لاحقة على النشر حفاظًا على سرعة التدفق، حيث يتمتع

1- مقابلة مع إيهاب الزلاقي، مصدر سابق.

2- مقابلة مع ندى عمرو، صحفية فيديو بقسم المالتيميديا في المصري اليوم، 12 أغسطس 2015.

3- مقابلة مع سيد ترك، مصدر سابق.

المصحح بصلاحيات التعديل في الموضوعات المنشورة، أخذًا في الاعتبار عناصر المرونة واعتبارات الطواريء والأحداث العاجلة التي قد تؤثر على ذلك المسار.

واجهة إضافة موضوع جديد على نظام إدارة محتوى موقع المصري اليوم



ويتيح الموقع واجهة لمتابعة الموضوعات بحيث يمكن البحث فيها بالعنوان والقسم والمؤلف وتاريخ النشر وتوقيته، مع إمكانية الاطلاع على حالة الموضوعات من حيث النشر أو الحذف أو الإرجاء، وكذلك عدد المشاهدات التي حظي بها.

2- مواقع المصري اليوم الفرعية:

إلى جانب بوابة المصري اليوم الإخبارية وأقسامها الخاصة، يتبع المؤسسة أربعة مواقع فرعية أخرى، تديرها فرق عمل مستقلة عن بعضها البعض، ولها دورة عمل مستقلة أيضًا عن دورة عمل البوابة الإخبارية، رغم تبعية موقعا شارك والمصري لايت لإدارة البوابة، فيما يستقل الموقع الإنجليزي بإدارة منفصلة، ويتبع المنتدى وحدة التواصل، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية النشر المتبادل بين أي من منصات النشر التابعة للمؤسسة، ولكن ذلك يتم بمبادرات فردية للتعاون أو بالتنسيق بين مديريها دون تقاطع أو تشابك في النظام الأساسي أو دورة العمل اليومية.

أ- موقع Egypt Independent:

يضم الموقع فريق عمل متعدد المهام يستقل بشكل كامل إداريًا وتحريريًا عن الموقع والجريدة، حيث يتم إدارة العمل بشكل داخلي بين أعضاء هذا الفريق الذي لا يتجاوز عدده 8أفراد بما فيهم مدير تحرير الموقع، ويضم إلى جانبه مترجمون ومحررون ومراجعون[1].

ويتركز عمل الموقع على ثلاثة مصادر أساسية للتحديثات وهي ترجمة ما تنشره جريدة وموقع المصري اليوم وهو ما يمثل نحو 40% من تحديثاته، وكالات الأنباء 30%، والإنتاج الخاص لمحرريه 30%، ويقوم المحررون برفع موضوعاتهم على نظام الموقع وتمريرها إلى المراجعة ومدير التحرير ثم إلى النشر[2].

ب- المصري لايت Lite.Alamsry alyoum.Com:

يدير موقع لايت فريق عمل يترأسه المحرر المسؤول عن الفنون والثقافة والمنوعات بالبوابة الإخبارية، ما يخلق قدرًا من التنسيق بين موضوعات المنوعات المتدفقة من غرفة الأخبار للموقع الإخباري، والموضوعات التي ينتجها فريق عمل "لايت"، حيث يتم انتقاء الموضوعات المناسبة من هذا التدفق ونشرها في الموقع أو تطويرها ونشرها.

ويتكون فريق "لايت" من خمسة محررين بالإضافة لخمسة متدربين، يعملون كفريق عمل متنوع المهام، يتبع إدارة الموقع الإلكتروني، وينتجون مواد صحفية تعتمد بشكل رئيسي على البحث والترجمة وكتابة القصص بشكل يتسم بالجدة والخفة، إلى جانب هامش من الموضوعات الميدانية التي لا تتجاوز 10% من إنتاج "لايت"[3].

ويستخدم الموقع نظام إدارة محتوى مستقلاً عن نظيره الخاص بالبوابة الإخبارية أو المواقع الفرعية الأخرى، وهو يتيح مجموعة من الخصائص التي تسهل رفع النصوص والوسائط، مع إمكانية البحث في الموضوعات، وعرضها موضح بكل منها حالتها من حيث النشر وتاريخ وتوقيت ذلك، واسم المؤلف وغيرها من البيانات التي تسهل عمليات إدارة تدفق المحتوى.

1- مقابلة مع إبراهيم الصحاري، مدير تحرير موقع إيجيبت إندبندنت، 12 أغسطس 2015.
2- المصدر السابق.
3- مقابلة مع حاتم سعيد، محرر موقع المصري لايت، 11 أغسطس 2015.

واجهة التحكم في نظام إدارة محتوى موقع المصري لايت



ويوفر النظام أيضًا واجهة بسيطة لإضافة الموضوعات، تمكن المحرر من إضافة العنوان والمتن وملفات الوسائط، ثم تمريره لمسئول الموقع الذي يتلقى كافة موضوعات المحررين ليراجعها ويحدد مكان نشرها وتوقيته، حيث يتم النظام النشر الفوري، أو الجدولة للنشر لاحقًا في التاريخ والتوقيت الذي يحدده مسؤول النشر.

ج- شارك Sharek.Alamsryalyoum.Com:

يتولى محرر الموقع استقبال مشاركات المتابعين، وذلك بطرق مختلفة تشمل[1]:

- إضافة المشاركات عبر حساباتهم الشخصية.

- إرسال المشاركات عبر النافذة المخصصة لذلك بتطبيق المصري اليوم للهواتف الذكية، وهي المراسلات التي يستقبلها على بريد إلكتروني مخصص لها.

- إرسالها على خدمة واتس آب، حيث يتولى فريق وحدة التواصل استقبالها وفلترتها وإرسال المرشح منها لمحرر شارك.

- إرسالها كرسائل على صفحة فيسبوك أو توتير المصري اليوم، ليقوم فريق السوشيال ميديا بإرسالها لمحرر الموقع.

1- مقابلة مع محمد كساب، محرر موقع شارك، 12 أغسطس 2015.

وقد أتاحت تحديثات الموقع للمحرر خاصية مراسلة المشاركين المسجلين عبر النظام التقني على بريدهم الإلكتروني، لدعوتهم لإضافة مشاركاتهم بخصوص موضوع أو حدث بعينه، مع إمكانية تخصيص هذه الرسائل جغرافيًا لسكان محافظة بعينها، أو نوعيًا للمسجلين الذكور أو الإناث.

ويقوم المحرر باستقبال تلك المشاركات وتنقيحها وضبطها، ثم نشرها، مع فتح قنوات للتواصل مع المشاركين لتشجيعهم على الاستمرار في مراسلة الموقع ونشر مشاركاتهم[1].

د- منتدى المصري اليوم Forum Almasryalyoum.Com:

يتولى محرران مسئولية متابعة تحديثات الموقع الإخباري، ومشاركة موضوعاته الملائمة بأقسام المنتدى المختلفة، وإثارة النقاش بشأنها، ومتابعة مشاركات زوار المنتدى، وهو ما يتم وفق سياسة معلنة للنشر، وتحت إشراف مدير وحدة التواصل دون أي رابط إداري أو اتصال بدورة عمل الموقع الإخباري[2].

3- اتجاهات التطوير وإشكالياته

تتمتع المصري اليوم بعلامة تجارية قوية، ونظام إداري واضح، ذي دورة عمل منتظمة وتوصيفات وظيفية محددة، ما ساعد في استقرار إجراءات العمل واستمراريتها، رغم التغيرات المتواترة التي لحقت بقيادة المؤسسة التحريرية والإدارية. وقد أصبح الاستثمار الرقمي يستحوذ على نصيبًا من مواردها المالية الأمر الذي انعكس في نمو خدماتها للوب والموبايل، في تطوير لم يخل من إشكاليات تخلقها عوامل داخلية أو خارجية.

وقد كشفت المقابلات وعمليات الملاحظة عن وجود عدد من اتجاهات التطوير الرئيسية في المصري اليوم، **يمكن تفنيدها كالتالي:**

أ- تطوير الإدارة التكاملية للمنصات الرقمية والورقية:

في عام 2008 تم إيفاد مجموعة من هيئة تحرير المصري اليوم في زيارة لغرفة أخبار جريدة Manchester Evening News التابعة لمؤسسة Guardian في لندن، وهي الزيارة

1- المصدر السابق.

2- مقابلة مع هاني زبيدة، مدير وحدة التواصل المسؤولة عن منتدى المصري اليوم، 16 أغسطس 2015.

التي اطلعوا فيها على تجربة إدماج دوائر العمل بين الرقمي والمطبوع، وأساليب تقديم محتوى متعدد الوسائط لمنصات رقمية تحدث على مدار الساعة، وكانت المؤسسة قد انتقلت إلى مقر جديد يجمع كافة الصحفيين في مساحة واحدة مفتوحة ما ساعد في بدء خطة لتطوير غرفة أخبار المصري اليوم تقوم على تطوير المهارات الصحفية وثقافة العمل وكذلك البنية التقنية والتوزيع المكاني للمحررين[1].

وعلى مدار السنوات التالية اتبعت المؤسسة خطة لتطوير الغرفة بهدف بناء دورة عمل تكاملية بين المنصات الورقية والرقمية، لازالت قيد التطوير، مع دمج المصممين ومطوري الوب في غرفة الأخبار[2]، وهي الخطة التي تضمنت ضخ الاستثمارات في البنية التقنية للمؤسسة، والاهتمام بالتدريب، وتم فيها الاستعانة باستشارة صحفية من الوكالة الفرنسية للتعاون الإعلامي CFI، والتي أوفدت كل من Matthieu Lerondeau و Louise Lavabre الخبيرين بشركة La Netscouade للاستشارات الإعلامية، حيث قاما بزيارة المؤسسة ومقابلة مسؤوليها في أبريل 2013 ثم يناير2015 لتقييم المنتجات الرقمية وعلاقتها بالمطبوع والأوضاع العامة للمؤسسة[3].

وشهدت غرفة الأخبار تطورًا ملحوظًا مع تطبيق Newspress في 2013 واستحداث نظام جديد لإدارة المحتوى في ديسمبر من العام نفسه، وهما النظامان اللذان من المقرر ربطهما بعضهما البعض في أكتوبر 2015، لتسهيل تدفق العمل بين منصتي الرقمي والمطبوع، ضمن تحديثات المرحلة الثانية من تطبيق نظام Newspress، والتي تشمل[4]:

- واجهة استخدام جديدة تركز على سهولة التعامل مع النظام.

- السرعة، وإمكانية استخدامه على الموبايل والأجهزة اللوحية.

- التنبيه حال تشابه بين موضوعين، التغير التلقائي لبعض الكلمات بما يتوافق مع كتاب أسلوب المصري اليوم.

1- مقابلة مع إيهاب الزلاقي، مصدر سابق.
2- مقابلة مع فتحي أبو حطب، مدير عام المصري اليوم، 24 أغسطس 2015.
3- تقرير استشاري من شركة La Netscouade لمؤسسة المصري اليوم، تقرير غير منشور، 27 يناير 2015.
4- مقابلة مع عمر بدر، مصدر سابق.

- إنتاج الصفحات بشكل كامل على النظام بما يتمم دورة عمل صحفية بلا ورقPaperless Workflow حيث كان ضبط الصفحات هو المرحلة الوحيدة التي لا تتم عبر النظام.

- إرجاء عملية التصحيح لما بعد التنفيذ، واستخدام أسلوب التنبيهات لتنسيق العمل بين التنفيذ الفني والتحرير.

- الربط بين نظام إدارة محتوى الموقع ونظام غرفة الأخبار بحيث يمكن إحالة موضوع من الأخير مباشرة إلى نظام الموقع.

- الربط بين نظام الأرشيف الجديد ونظام إدارة الغرفة بحيث يمكن البحث واستدعاء المواد من الأرشيف مباشرة عبر نظام الغرفة.

وقد تم الاعتماد في دعم تدفق المحتوى للورقي والرقمي على خطة عمل قوامها زيادة معدلات الإنتاج مربوطة بحوافز مالية، والتيمن المقرر أن تتوسع إلى خطة لتطوير نوعية تلك الإنتاجية بحيث تشتمل على إنتاج الأخبار والمتابعات والفيتشر وكذلك التحقيقات بحيث نصل إلى معدل وافر من القصص التي تتيح مساحة عريضة من المحتوى المعمق للإصدار الورقي، مع الارتقاء بمستوى المنشور على الموقع الإلكتروني، وبما يصب في النهاية إلى تغيير دورة العمل والوصول إلى مسار اندماجي لتدفق الأخبار من الأقسام إلى الموقع الإلكتروني عبر نظام تقني واحد، مع تكوين ديسك ابتكاري Creative Desk يتولى مهام انتقاء القصص الأفضل وتطويرها ونشرها في الجريدة الورقية، مع ديسك للتحقيقات Investigative Desk يتولى مهام إنتاج التحقيقات الاستقصائية التي ينتجها مختلف الصحفيون[1].

ويتكامل مع تطوير دورة العمل والثقافة الصحفية ودعم المنتجات الرقمية، التطوير المكاني لغرفة أخبار المصري اليوم عبر مشروع، ضمن خطة التطوير المنظورة للمؤسسة، يقوم على توسعة المقر التحريري بنقل المكاتب الإدارية إلى دور مستقل وتوسيع مساحة غرفة الأخبار لتشتمل على ستديو مجهز وغرف اجتماعات وقاعة عرض ووحدة متخصصة للجرافيك، بما يدعم إنتاج أنواع مختلفة من المحتوى، وفق نموذج قائم على دراسة

1- مقابلة مع أحمد رجب، مصدر سابق.

الجمهور واحتياجات المؤسسة وظروف السوق، ويضم بداخله مشروعات صغيرة يقدم كل منها منتجات متنوعة، تركز الإدارة التحريرية العامة على دعم التناغم والتنسيق والتكامل فيما بينها، الأمر الذي يعيد تقديم المصري اليوم للسوق الصحفي باعتبارها شركة إعلامية Media House وليس مجرد صحفية ورقية[1]، الأمر الذي انعكس في إطلاق صفحة لـ"مؤسسة المصري" تمثل واجهة لكافة إصداراتها على اختلاف أنواعها، في إطار استراتيجية تسويقية لإصدارات متنوعة تحت علامة تجارية متعددة المنصات[2].

واجهة بوابة المصري لإصدارات مؤسسة المصري اليوم



ب- تطوير البنية التقنية:

على مدار الخمسة أعوام الماضية، ضخت المصري اليوم استثمارات من ميزانيتها لصالح تطوير بنيتها التقنية الداخلية سواء بتحديث الخوادم والشبكة الداخلية وخدمات الإنترنت وأنظمة الحماية والأمن الرقمي، وكذلك الإحلال والتجديد في أجهزة الحاسب ومعدات الإنتاج، فضلاً عن التعاقد مع شركة الاستضافة العالمية Rackspace لضمان استقرار أداء الموقع الإلكتروني وكفاءته مهما ارتفع عدد الزيارات وتحقيق معدلات عالية من الأمن

1- مقابلة مع فتحي أبو حطب، مصدر سابق.
2- مقابلة مع دينا سمير، مدير تسويق المصري اليوم، 24 أغسطس 2015.

وصعوبة الاختراق.وبالإضافة لنظام غرفة الأخبار ونظم إدارة محتوى المواقع وتطويرها، كما سبق التوضيح، تتجه المصري اليوم إلى تطبيق نظام A7Pro للأرشفة الإلكترونية من شركة Layout International، والذي يتيح حفظ كل ملفات المحتوى من النصوص والصور والفيديوهات على اختلاف أنماطها، مع إمكانية البحث والاسترجاع فيها، وهو ما يسمح باستثمار المحتوى المتراكم على مدى الأحد عشر عامًا الماضية[1].

ج- تحسين خبرة مستخدمي الموبايل Mobile User Experience:

يمثل الموبايل نحو 70% من مصادر زيارات موقع المصري اليوم، ما دفع المؤسسة إلى توفير نسخ للتصفح عبر الهواتف لكافة إصداراتها الرقمية (باستثناء المنتدى والموقع الإنجليزي) فضلاً عن إطلاق نسخة محدثة من تطبيق الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، ترتبط بنسخة الموبايل Mobile Version بما يسهم في احتساب زياراته إلى إجمالي زيارات الموقع، فضلاً عن تزويد التطبيق بتنيهات للأخبار العاجلة Notification يرسلها محررو الموقع عبر واجهة تحكم خاصة[2]، ويضاف إلى ذلك الوصول لمستخدمي نظام Android عبر التوافر على منصة Google Play News Stand[3].

د- تحسين خبرة مستخدمي الموقع Web User Experience:

بين عامي 2009 و2014 أطلقت المصري اليوم ثلاث نسخ من بوابتها الإخبارية[4]، في اتجاه لتحسين تجربة مستخدمي الوب، كما أضافت على النسخة الأخيرة التي أطلقتها في نهاية 2013 تنبيهات للأخبار العاجلة خلال التصفح، وتغطيات اللحظة بلحظة، وبث الفيديو المباشر، فضلاً عن إنشاء أقسام خاصة تقدم لها تغطيات لحظية ومكثفة في فترات الأحداث الهامة مثل المؤتمر الاقتصادي لشرم الشيخ، والانتخابات، والثانوية العامة، وكأس العالم لكرة القدم.

1- مقابلة مع عمر بدر، مصدر سابق.
2- المصدر السابق.
3- مقابلة مع محمد حسام، مطور مواقع بقسم تكنولوجيا المعلومات بالمصري اليوم، 13 مايو 2015.
4- مقابلة مع أسماء عبدالجواد، مدير جودة برمجيات بموقع المصري اليوم، 16 أغسطس 2015.

وفي مطلع 2016 تعتزم المصري اليوم إطلاق تصميم جديد لبوابتها الإخبارية يتم تجهيزه داخليًا، بحيث يتجاوب مع مساحات العرض المختلفة Responsive Design يقوم على أسلوب الكتل Grids مع تقديم خيارات متنوعة للتصفح وإتاحة مساحات أفضل للعين واستحداث مساحات إضافية للإعلان ذات مقاسات وخيارات متنوعة[1].

هـ- تعزيز المحتوى الرقمي المتخصص:

أطلقت المصري اليوم موقع المصري لايت لصحافة المنوعات في نهاية 2014، وهو ما يمثل بداية لمواقع أخرى متخصصة مثل البوابة الرياضية وكذلك موقع متخصص للمرأة، وهو ما يعكس في مجمله التحول نحو محتوى إلكتروني يغطي جوانب الحياة المختلفة، ومن المقرر أيضًا أن تطلق المؤسسة تطبيقات للهواتف المحمولة للمحتوى المتخصص مثل المصري لايت والرياضة[2].

و- إطلاق منصات جديدة للوصول للمستخدم:

يمثل دعم الوصول للمستخدم عبر منصات جديدة أحد محاور التطوير الرقمي في المصري اليوم، حيث تطور المؤسسة تطبيقًا لساعات آبل الذكية Apple Smart Watches بما يدعم الجوانب الشخصية في العلاقة بين الميديا والمستخدم، وهو التطبيق الذي لن يقدم تنبيهات قصيرة للأخبار العاجلة فحسب، وإنما سيقدم النص الكامل للأخبار الهامة بالمعرض الرئيسي Main Slider في صفحة الموقع الإخباري الرئيسية[3].

ز- مركز المصري للتطوير الإعلامي:

أسست المصري اليوم في فبراير 2013 " مركز المصري للتطوير الإعلامي" والمتخصص في تقديم الدورات التدريبية الصحفية، من خلال محرري الجريدة أنفسهم أو عبر استقدام خبراء متخصصين، مع التعاون مع هيئات إعلامية متخصصة في هذا الشأن. وخلال عام 2014 قدم المركز لصحفيي إصدارات المؤسسة المختلفة نحو 21 دورة تدريبية صحفية تضمنت 9 في الكتابة تنوعت ما بين أساسيات الكتابة الصحفية والكتابة للوب وصحافة

1- مقابلة مع دينا سمير، مصدر سابق.
2- مقابلة مع أحمد رجب، مصدر سابق.
3- مقابلة مع عمر بدر، مصدر سابق.

الفيتشر، و5 للمهارات المتعلقة بتحرير الصور والفيديو وصحافة الوسائط المتعددة، فضلاً عن دورات السلامة المهنية. كما قدمت المصري اليوم منحًا تدريبية لطلاب كليات وأقسام الإعلام للتدريب في أقسامها المختلفة، واكتساب الخبرات المهنية، كما تم اختيار مجموعة منهم وإلحاقهم للعمل بالمؤسسة[1].

ح- تعزيز قنوات التواصل مع المتابعين:

في أغسطس 2015 أطلقت المصري خدمة تلقي مشاركات صحافة المواطن عبر تطبيق واتس آب للهواتف المحمولة، كما سبق أن استحدثت في مايو 2015 خدمة "كلم المصري اليوم" والتي تتيح تلقي رسائل واستفسارات القراء، عبر الرسائل المباشرة Direct Messages على حسابات الجريدة على موقعي التواصل الاجتماعي "فيس بوك" و"تويتر"، الأمر الذي يأتي في إطار تعزيز مشاركات المتابعين[2]، وهي المشاركات التي تختلف مستوياتها بدءًا من التعقيب على الأحداث وإرسال الشكاوى والتعليق على المستوى التحريري، إلى المشاركات الصحفية بالنصوص المكتوبة والصور والفيديو التي تجد طريقها للنشر على موقع شارك لصحافة المواطن، الذي يتمتع هو أيضًا بواجهة لتلقي المشاركات عبر الموقع نفسه أو عبر نافذة خاصة على تطبيق المصري اليوم للهواتف.

كما استحدثت المصري اليوم في منتصف 2015 إمكانية إرسال تصحيح على أي من الموضوعات المنشورة على البوابة الإخبارية، من خلال زر لإضافة التصحيح في نهاية كل موضوع، ما يتكامل تطوير مساحات التعليق والرأي بالمواقع الإلكترونية، حيث باتت القدرة على إضافة التعليق أو إبداء الإعجاب أو المشاركة، عناصر ثابتة في كافة صفحات مواقع المصري اليوم العامة والمتخصصة، كما تعاونت المصري اليوم مع شبكة Speakol المتخصصة في إنشاء المناظرات والنقاشات الرقمية، بما يضيف خيارات جديدة للتعقيب وإبداء الرأي على مختلف الموضوعات المنشورة على البوابة الإخبارية، هذا بالإضافة إلى رعاية عدد من الاستطلاعات التي يتمكن المتابعين ليس فقط إبداء رأيهم وإنما التعقيب على مداخلات الآخرين[3].

1- مقابلة مع محمد أسامة، مصدر سابق.
2- مقابلة مع دينا سمير، مصدر سابق.
3- مقابلة مع هاني زبيدة، مصدر سابق.

وقد سبق أن استحدثت المصري اليوم عام 2014 خدمة الحوارات المباشرة التي يرسل من خلالها الزوار أسئلهم للضيف الذي ستتم محاورته ليقوم بالإجابة عليها، وهو ما يدعم خدمة نقاشات توتير Twitter Debate التي تحاور الضيوف عبر الأسئلة والتعليقات التي يكتبها المستخدمون بأنفسهم، وهي الخدمات التي تدعم دور الجمهور وتدمجه كجزء من العملية الصحفية.

وفي مقابل اتجاهات التطوير التي تسعى لتحديث واجهات تقديم المحتوى عبر منصات متعددة، وعمليات إنتاجه، تكشف المقابلات عن عدد من الإشكاليات التي تواجه المصري اليوم، **يمكن عرضها في النقاط التالية:**

- إشكاليات الهوية الصحفية: فقد اكتسبت المصري اليوم قوة علامتها التجارية من تقديم محتوى إخباري مهني يتمتع بقدر وافر من التدقيق والتحقق، وهو الأمر الذي بات مشكلاً في ظل عزوف الجمهور عن متابعة المحتوى الإخباري، وتطورات الظروف السياسية، وكذلك التنافس مع مواقع أخرى لتقديم محتوى سريع وجذاب للزيارات وليس إخباري بالأساس، وهي الأمور التي وضعت المؤسسة أمام تساؤلات بشأن هويتها الإعلامية، وما تسعى لتقديمه والتنافس بشأن للخروج من دائرة التقليد إلى البحث عن المزايا النوعية ومناطق الاختلاف، فضلاً عن التحديات التي يفرضها سوق الإعلان أيضًا في هذا المجال، وهي التساؤلات التي يزداد إلحاح الإجابة عنها مع تراجع دور بعض الكيانات الاستراتيجية مثل مجلس الأمناء ومجلس قراء المصري اليوم.

- التنشئة المهنية: إذ إن نشأة الجريدة ورقيًا ونجاح مطبوعتها اليومية، أرسى عقيدة مهنية قوامها العمل اليومي من أجل عدد مطبوع جيد، وعلى الرغم من اتجاه المؤسسة للتوسع الرقمي، ورفع الحواجز بين فرق العمل الورقية والرقمية، إلا أن ذلك لم يؤدي فعليًا إلى رفع الحواجز في العمل والقضاء الكامل على الانعزال بين الورقي والرقمي، الأمر الذي عززه سيطرة القيادات الصحفية ذات الخلفية الورقية.

- الفجوة بين معدل تحديث نظم العمل التحريرية والنظم التقنية: حيث تغيب التكنولوجيا عن حديث المحررين ومسؤولي التحرير فيما عدا دورها في تسهيل العمل وتنظيمه وإسراع وتيرته، ما يجعل التحديثات التقنية أقرب لأتمتة دورة الإنتاج القائمة أكثر من كونها تغييرًا فعليًا في نظام العمل التحريري بما يتضمنه ذلك من إعادة تعريف المهام ومسار التدفق الإخباري بين الورقي والمطبوع.

– الفجوة بين المحررين الورقيين ومحرري الوب: ففيما يرى محررو الورقي أن صحفيي الموقع هم أقل موهبة وتبتعد مهامهم عن جوهر الفن الصحفي وأنهم يهتمون بالكم وليس بالكيف، يرى محررو الوب أن صحفيي الورقي تقليديين لا يدركون متطلبات العمل الرقمي ولا يتفهمون ثقافته، وأنهم يفتقدون لقواعد الكتابة الصحفية الصحيحة ويقتصر دورهم على استجلاب المعلومات، فيما يعبر عن فجوة عميقة تخلق كثير من الإشكاليات المتعلقة بإدراك حدود المسؤولية والمكانة الوظيفية، وما لذلك من تداعيات على التعاون والتكامل بين الطرفين.

وقد دعم من تلك الفجوة اتباع سياسة لاحتساب الانتاجية تركز على الإنتاج الكمي للموقع، ما أدى لبناء صورة سلبية لدى المحررين بجودة المحتوى المنشور على الموقع وانه يقوم على "ضخ" أكبر عدد ممكن من الأخبار، ما دفعهم لتقطيع الأخبار لزيادة معدلات التحديث، والنظر إليه باعتباره عداد لبلوغ عدد معين من التحديثات والحصول على مكافآت مالية لزيادة لدخل المادي، الأمر الذي انعكس أيضًا في الصورة السائدة عن صحفيي الموقع وكفاءتهم، وبالتالي جدارتهم الوظيفية.

– تباين ثقافة العمل: ففيما تقوم ثقافة الرقمي على اللامركزية وإتاحة مساحة أكبر للمحرر في اتخاذ قرارات النشر، يتعارض ذلك مع الثقافة الصحفية التي سادت لعشرات السنين وتقوم على دورة عمل خطية تنتهي بدائرة ضيقة من صناع القرار اللذين يحددون ما يتم نشره وما يتم تجاهله، فيما الوسائط الرقمية تقوم على البث الفوري والتشابك وتوزيع المهام والاعتماد على قواعد للنشر وليس أشخاص، الأمر الذي انتهى إلى ما يشبه النزاع على سلطة اتخاذ القرار في غرفة الأخبار، حيث يرى الصحفيون التقليديون أن محرر الديجيتال ينازعهم في أهم ما ظلت القيادة الفردية للورقي تحتكره لسنوات وهي سلطة النشر العام.

وقد كان هناك تجربة لدمج الأقسام التحريرية بين الوب والورقي بنقل محررين من الموقع للأقسام، وتولي كل قسم مسؤولية إدارة التدفق الإخباري للمنصتين معًا إلا إن تلك المحاولة باءت بالفشل، وهو أحالت المقابلات أسبابه إلى اتخاذ تلك الخطوة دون تأهيل جيد لكافة العاملين للتحرير والتعامل مع المنصات الرقمية، والتعامل مع محرر الوب المندمج بالقسم باعتباره مسؤول تحميل Uploader بل والنظر لقدرته على النشر باعتبارها مسئولية تحريرية تمنحه مكانة وظيفية متفوقة على زملائه ما خلق إشكاليات أمام سلاسة تدفق العمل، وهو ما أفضى بالنهاية إلى الفشل، والعودة إلى تبعية كافة العاملين للمنصة الرقمية إلى قسم الموقع الإلكتروني، وإدارة كافة عمليات المراجعة التحريرية والنشر من داخل القسم.

- سطوة المحررين المؤسسين: فوجود الصحفيين لفترة طويلة بالمؤسسة مكنهم من توطيد علاقات بالمصادر أتاحت لهم الحصول على الكثير من الانفرادات والأخبار الحصرية، وهي العلاقات التي تمنح المحرر قوة وسطوة صحفية في مواجهة الالتزامات التحريرية ومنها الإذعان لزيادة تحديثاته اليومية على سبيل المثال أو الالتزام برفع المادة التحريرية على النظام التقني، والمطالبة بحوافز مادية نظير تلك المهام باعتبارها وظائف إضافية، وهي الأمور التي تخلق في مجملها إشكاليات تجعل من الأسهل الاعتماد على صحفيين أصغر سنًا للقيام بالمهام التحريرية للوب.

- دعم إنتاج الوسائط المتعددة: إذ لا تمتلك المصري اليوم ستديو مجهز لتسجيلات الفيديو أو الصوت، كما لا تتوافر المعدات اللازمة لتصوير الفيديو بشكل كافي خاصة مع ضعف إحلال الكاميرات القديمة بأخرى جديدة، الأمر الذي دفع نحو 50% من صحفيي الفيديو إلى الاعتماد في عملهم على أدواتهم الشخصية، فضلاً عن نقص عدد صحفيي الفيديو، وتوقف مكافآت إنتاج الفيديو للمحررين، وتراجع التدريب في هذا الشأن، وفق ما أظهرت المقابلات. كما لا تمتلك المصري اليوم وحدة خاصة للانفوجراف، فيما يتم تصميمه من خلال قسم الإخراج الفني.

- التقدير المعنوي للوسيط الورقي: ولا يقتصر هذا التقدير على المحرر فقط، ولكن لدى المصدر ايضًا الذي يبدو أكثر اهتمامًا بنشر أخباره في الجريدة المطبوعة أكثر من الموقع الإلكتروني، وهو الاهتمام الذي ينعكس فيما بعد على الانفرادات التي يختص بها محرر الجريدة.

- ربط تقديم تحديثات الموقع بالحوافز المادية: فعلى الرغم من الدور المهم لذلك في دمج الموقع ضمن عمليات الإنتاج الصحفي اليومية، وتعود الصحفيين على تقديم المادة الإخبارية للموقع ضمن دورة العمل اليومية، إلا أن توقف هذه الحوافز أدى إلى تراجع معدلات التحديث على الموقع كما أدى لتوقف إمداد الصحفيين ومصورين الفوتوغرافيا لقسم الفيديو بالمقاطع الخبرية، كما إن ذلك الربط يرسخ في جانب منه النظر للعمل للمنصات الرقمية باعتباره مهمة إضافية وليست جزءًا أصيلاً من العمل الصحفي. وعلى الرغم من امتلاك المحررين لمهارات التصوير بل وتدريب بعضهم على ذلك، إلا أنهم لا يتعاونون عند توقف هذه الحوافز، أو يتعلق الأمر بالعلاقات الشخصية أكثر من الإلزامية الإدارية أو الواجب التحريري.

ثالثًا: اليوم السابع

تصدر اليوم السابع عن الشركة "المصرية للصحافة والنشر والإعلان"، وقد بدأت نشاطها كموقع إخباري انطلق أواخر العام 2007، تلاه صدور جريدة أسبوعية في أكتوبر 2008 تحولت إلى جريدة يومية عام 2011[1]، وهو التاريخ الذي تلاه توسعًا رقميًا لتضم حاليًا خمسة مواقع إلكترونية إلى جانب الموقع الإخباري الشامل.

وعلى الرغم من عدم بلوغ اليوم السابع مرحلة الاندماج الكامل في إدارة منصات النشر المتعددة، إلا أنها تتبع نظامًا يمنح أهمية خاصة لأولوية النشر الرقمي والإنتاج متعدد الوسائط، وقد ساعد على ذلك اتباع هذا الأسلوب منذ بداية التأسيس وإرساؤه كنظام عمل بات جزءًا من ثقافة محرري المؤسسة، الأمر الذي جنبها كثيرًا من إشكاليات التعاون بين محرري الرقمي والمطبوع، لاسيما مع إدراك محرريها لأهمية الوسائط الرقمية في انتشارها.

فالانتقال لمستوى المنصات المتكاملة Integrated Platforms يشترط وجود ديسك مركزي Super Desk يقوم بدور مركز القيادة والتحكم Command – And - Control Centre للمؤسسة، وهو ما لا يوجد باليوم السابع التي تعتمد على العمل بشكل مشترك في البداية، بحيث يقوم كل قسم موضوعي بإنتاج المحتوى الملائم لكل منصة وإرسالها للمحرر المسؤول عنها، ثم تنفصل مسارات تدفق العمل بعد ذلك داخل كل وسيلة على حدة، ويتخذ مسؤول المنصة القرارات المتعلقة بالنشر تحت إشراف ومتابعة رئيس التحرير، وهو ما ينطبق عليه تصنيف المنصات المتقاطعة وفقًا لــ Shantin (2009)[2].

وفي 5 سبتمبر 2014 بدأت اليوم السابع العمل من مقرها الجديد الذي يضم غرفة أخبار واحدة لمختلف منصاتها الرقمية والورقية[3]، في الدور الخامس بخلاف الطابقين الثالث الذي يشتمل على المكاتب الإدارية والأقسام التقنية وقسم الرياضة وكايرو كورة،

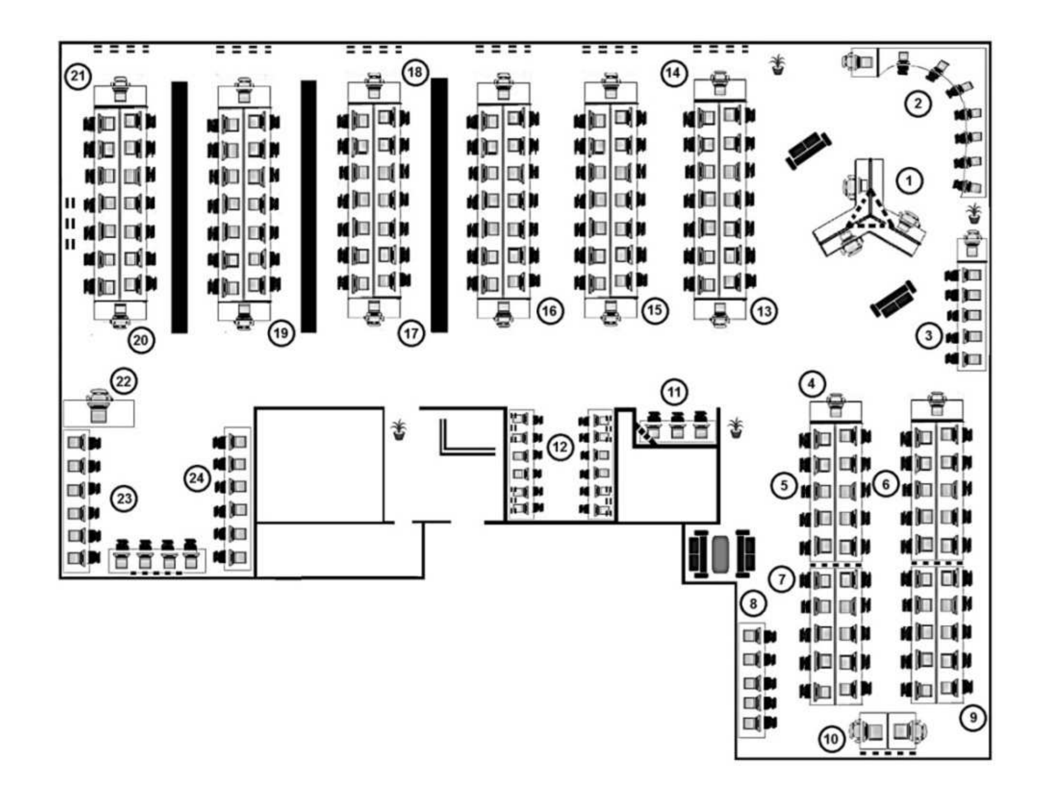
1- اليوم السابع، من نحن، متاح على الرابط: http://www.youm7.com/home/about
2-Dietmar Schantin, Op. Cit., pp. 8 – 9.
3- اليوم السابع، بالصور.. أول يوم عمل بالمقر الجديد.. "اليوم السابع" يواصل انطلاقته.. خالد صلاح يشارك الزملاء فرحتهم بـ"صالة تحرير" بمعايير عالمية.. وأسرة التحرير ترفع شعار "المصداقية.. السبق.. المهنية"، 5 سبتمبر 2014، متاح على الرابط: http://goo.gl/7NdORZ

والرابع الذي يضم الجريدة وكايرو دار وقسم التحقيقات والجرافيك والاستديو ومكتب رئيس التحرير.

وقد تم بناء الغرفة الجديدة على مساحة 900 متر مربع، وتتسع لـ 200 شخص[1]، وتضم بداخلها الأقسام المختلفة في مساحة واحدة مفتوحة، وهي الأقسام التي تشمل الأخبار والمحافظات والسياسي والحوادث وقضائي والخارجي والفن والثقافة والاقتصاد والمرأة والصحة ومتابعة القنوات والتوك شو، وهي الأقسام التي تنتج الأخبار والتقارير لموقع اليوم السابع الإخباري والجريدة الورقية، وتتواجد الأقسام الأكثر حركة وتدفقًا بالقرب من مكاتب رؤساء التحرير االتنفيذيين للغرفة، كما تضم الغرفة فريق البوابة المصورة وفريق موقع كايرو بوست باللغة الإنجليزية، وقناة اليوم السابع للفيديو، هذا بالإضافة لفريق السوشيال ميديا، وفريق الموقع الإلكتروني من ديسك ومصححين لغويين ووكالات ومسؤولي الرفع وكذلك المشرفين التقنيين على الموقع. وقد تم فصل قسم الرياضة بالدور الثالث بسبب الضجيج الذي تسببه شاشات عرض المباريات والحركة الدؤوبة به، فيما تم وضع الأقسام الأقل حركة في الدور الرابع وفي مقدمتها فريق التحقيقات الذي تم وضعه على مقربة من فريق إعداد الجريدة باعتباره المنصة الأكثر ملاءمة لمضمون القسم.

1- مقابلة مع جمال صلاح، مدير عام اليوم السابع ونائب رئيس مجلس الإدارة، 19 يونيو 2015.

رسم تخطيطي لغرفة أخبار اليوم السابع (أبعاد تقديرية)



المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

(1) رؤساء تحرير الغرفة التنفيذيون	(2) الخارجي	(3) السوشيال ميديا
(4) رئيس التحرير التنفيذي للموقع	(5) ديسك الموقع	(6) تصحيح الموقع
(7) الوكالات	(8) فيديو 7	(9) فريقالتحميل Uploaders
(10) المسؤول التقني Web Master	(11) فريق مراقبة الجودة	(12) التوك شو
(13) قسم الأخبار	(14) المحافظات	(15) القسم السياسي
(16) حوادث وقضايا	(17) ثقافة	(18) فنون
(19) الاقتصاد	(20) المرأة	(21) صحة
(22) رئيس التحرير التنفيذي لفوتو 7	(23) فريق التصوير	(24) فريق كايرو بوست

(*) العلامات المتقطعة --- تشير لأماكن شاشات التلفزيون

وقد وفرت هذه الغرفة الجديدة بيئة عمل تقارب نماذج غرف الأخبار الحديثة، أخذًا في الاعتبار اتجاهها للفصل بين عمليات المراجعة التحريرية، دون اتباع أسلوب الديسك الشامل Super Desk، مع تمتع الإصدارات الفرعية التي تحمل اسم "كايرو" بقدر من الاستقلالية يتفاوت من إصدار لآخر. وتعتبر غرفة الأخبار هي المصدر الرئيسي للمواد التحريرية المنشورة في كافة منصات النشر التابعة لليوم السابع على اختلافها، ويمكن تعيين عدة محددات رئيسية للعلاقة بين غرفة الأخبار ومنصات النشر المختلفة، **كالتالي:**

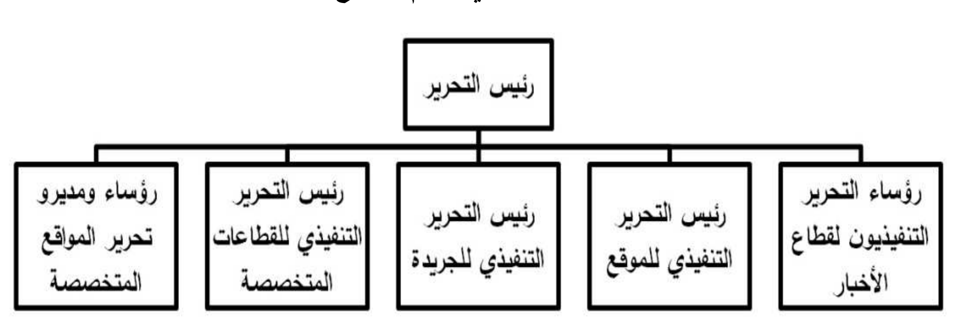
- **الانفتاح المكاني**: تقع أغلب الأقسام في مساحة مفتوحة واحدة، تساعد على التواصل، كما تتوافق مع الهيئة الشكلية لغرف الأخبار الحديثة.

- **أولوية النشر رقميًا:** إذ تتدفق الأخبار والموضوعات الصحفية للموقع أولاً، فيما يحدد رؤساء الأقسام بالتنسيق مع رئيس التحرير التنفيذي لغرفة الأخبار ورئيس التحرير التنفيذي للجريدة الموضوعات التي سيتم إحالتها للنسخة الورقية.

- **عدم تكرار وحدات الهيكل التحريري:** أي أنه لا يوجد كيانان على الهيكل التحريري يؤديان نفس الوظيفة، فلا يوجد قسم للأخبار في الموقع الإلكتروني وآخر للجريدة، أو أن هناك ستديو لفيديوهات موقع كايرو دار وآخر لفيديو7 .

- **قيادات تحريرية عابرة للمنصات:** فليس كل رؤساء التحرير التنفيذيون مسؤولين عن منصات نشر، وإنما يضم الهيكل التنظيمي وظائف قيادية تقع على قدم المساواة مع رؤساء التحرير التنفيذيين للإصدارات، ولكنها تكون غير مسؤولة عن إصدر بعينه، إذ يضم الهيكل منصب رئيس التحرير التنفيذي للقطاع الإخباري وهو المسئول عن متابعة السياسة التحريرية العامة وإدارة أقسام غرفة الأخبار والتأكد من سيولة ضخ موضوعاتها لديسكات الإصدارات المختلفة، ونقل التعليمات والتكليفات من رئيس التحرير، كما يضم الهيكل رئيس تحرير تنفيذي للقطاعات المتخصصة، وهي المناصب التي تتبع رئيس التحرير مباشرة ولكنها لا تتولى الإشراف على منصة بعينها، ما يسهم في تعزيز التدفق العابر للمنصات.

الهيكل التحريري لليوم السابع



- الاندماج الكامل بين طواقم إنتاج المحتوى المتخصص: وذلك على مستوى القيادة التحريرية وكذلك فريق العمل،فقسم الرياضة يندمج بشكل كامل مع فريق كايرو كورة تحت مدير تحرير واحد يرأس القسم الرياضي في الجريدة والموقع أيضًا، وهو نفس الحال مع موقع فوتو7 الذي يديره رئيس قسم التصوير ويقوم مصورو القسم بإنتاج مادته بخلاف المادة المجمعة من مواقع ووكالات عالمية، وموقع فيديو7 ينتج مادته قسم المالتيميديا ويديره رئيس القسم أيضًا، وكذلك موقع كايرو بوست يديره رئيس قسم "الخارجي"، وهي الوحدة التي تساعد في تحقيق التكامل وتشارك الموارد البشرية والمادية بين الكيانات التحريرية التي تعمل على نفس المحتوى أو الموضوع.

- مجلس تحرير واحد لكافة إصدارات المؤسسة: إذ تخضع كافة الإصدارات لرئيس تحرير واحد يليه مجموعة من رؤساء التحرير التنفيذيين ومديري التحرير،إلا أن كلاً منهم لا يدير مهامه التحريرية بشكل مستقل، ولكنهم يجتمعون في مجلس تحرير واحد يضم كافة رؤساء التحرير التنفيذيين ومديري التحرير ورؤساء الأقسام، ويجتمع في الأحد الأول من كل شهر[1]، لمناقشة خطط العمل وإشكالياته ومقترحات التطوير بما يتيح مساحة للتواصل، ويعزز التعاون المشترك لصالح العلامة التجارية.

- عدم تعدد مهام المحرر: إذ تقوم قاعدة العمل على قيام المحرر بإنتاج النص والمصور بإنتاج الصور وصحفي الفيديو بإنتاج مقاطع الفيديو، على الرغم من إمكانية قيام أي منهم

1- مقابلة مع عصام الشامي، رئيس قسم التصوير ومدير تحرير موقع فوتو7، 21 يونيو 2015.

بإنتاج أي وسيط آخر، خاصة في الأحداث الطارئة، إلا أن قاعدة العمل تقوم على إيفاد مصور وصحفي فيديو في الأحداث التي ترى الإدارة التحريرية ضرورة تغطيتها بالوسائط المتعددة.

- **استخدام نظم تقنية متعددة:** فنظام إدارة المحتوى الخاص باليوم السابع ينفصل تمامًا عن نظم إدارة المحتوى الخاصة بالمواقع الفرعية الأخرى، والتي تستقل هي الأخرى بعضها عن بعض، أي إنه لا يجمعها واجهة استخدام أو قاعدة بيانات واحدة.

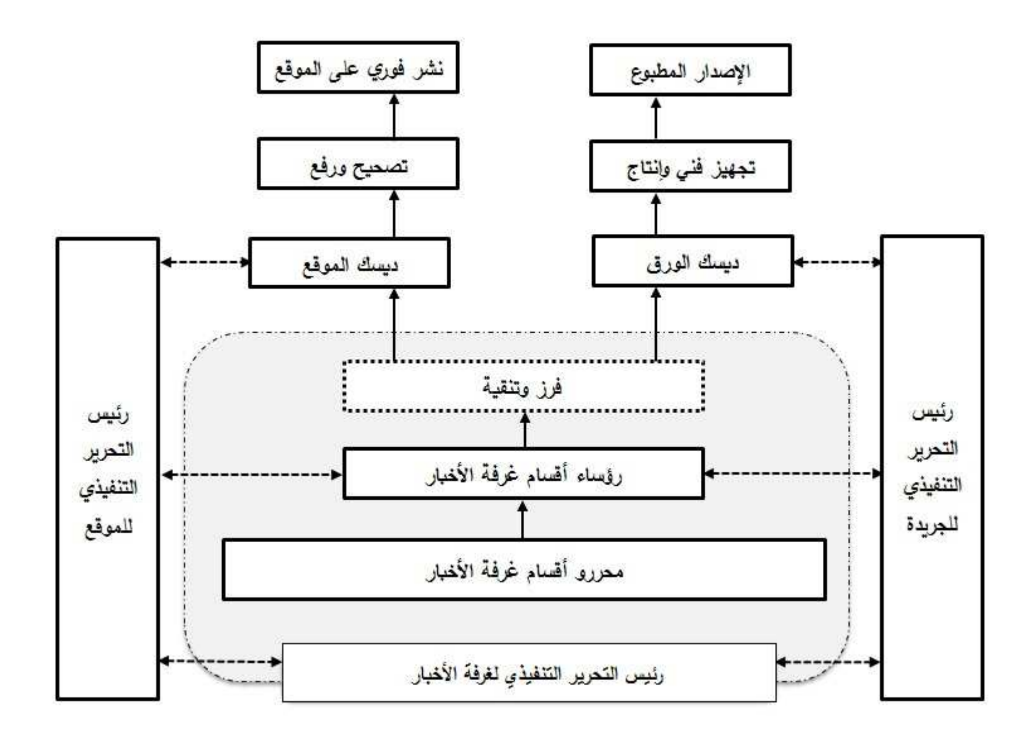
ويمكن تتبع عمليات الإنتاج في غرفة أخبار اليوم السابع، والعلاقة بين منصات النشر المختلفة، في إطار مسارين رئيسيين، الأول موقع وجريدة اليوم السابع والذي يسوده التكامل على مبدأ أولوية النشر الرقمي، والثاني المواقع المتخصصة التي تتفاوت درجة علاقتها بالإصدار الأم ما بين التكامل مثل كايرو كورة أو التعاون المحدود مثل كايرو دار أو شبه الانعزال مثل كايرو بوست.

1- موقع وجريدة اليوم السابع:

يشترك موقع وجريدة اليوم السابع في أقسام غرفة الأخبار التحريرية حيث كل محرر متخصص في موضوعه ولكنه يخدم كافة الإصدارات، فيما يكون رئيس القسم هو المسؤول عن توجيه المادة الصحفية لمنصة النشر المناسبة، ثم يتولى فريق كل منصة مهام استقبال تلك المواد وتهيئتها للنشر بما يتوافق مع سمات كل منصة وأهدافها، وذلك في إطار من التنسيق والمتابعة على مستوى رؤساء التحرير التنفيذيين للموقع والجريدة والغرفة، وكذلك على مستوى رؤساء الأقسام ومسؤولي الديسك[1].

1- مقابلة مع شعبان هداية، رئيس قسم الأخبار باليوم السابع، 28 يونيو 2015.

دورة المحتوى من غرفة الأخبار إلى موقع وجريدة اليوم السابع



(*) المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

ويمكن رصد مراحل تدفق العمل من الغرفة إلى الموقع والجريدة، كالتالي:

1- يبدأ العمل في أقسام غرفة الأخبار ليلاً بوضع خطة لعمل اليوم التالي، بناء على أجندة الأحداث المتوقعة مع هامش مرن للأحداث العاجلة والطارئة، ثم يتم عقد اجتماع صباحي على مستوى كل قسم يتم فيه استكمال جدول العمل[1].

2- يعقد مجلس تحرير الجريدة الورقية اجتماعه في الساعة الساعة الحادية عشرة صباحًا بحضور رئيس تحرير الجريدة التنفيذي، وأحد رؤساء التحريرالتنفيذيين لغرفة الأخبار، ومدير عام تحرير الجريدة، وطاقم سكرتارية التحرير ورئيس ديسك الجريدة

1- مقابلة مع محمود مملوك، مدير تحرير موقع اليوم السابع، 25 أبريل 12015.

لمناقشة التقارير التي سيتم إعدادها في غرفة الأخبار لعدد اليوم التالي، حيث يعرض رئيس التحرير التنفيذي للغرفة أجندة الأحداث المتوقعة التي من المنتظر الحصول على تقارير من الأقسام بشأنها، وكذلك موضوعات الصفحات المبيتة (فن – منوعات – ثقافة - الأخيرة)، وهي الموضوعات التي يكون قد تم إرسالها بالفعل لديسك الورقي، لينتهي الاجتماع بمجموعة من التكليفات التي يتولى رئيس التحرير التنفيذي لغرفة الأخبار تمريرها للأقسام ومباشرة تنفيذها ومتابعتها[1].

3– يبدأ المحررون الميدانيون في استقاء الأخبار من مصادرها المختلفة وإرسالها إلى صحفيي استقبال المادة التحريرية Intake اللذين يستقبلون الأخبار بالبريد الإلكتروني أو الهاتف (في كل قسم محرر أو أكثر لاستقبال المادة يعملون في ورديات على مدار الساعة)[2]، ويرفعونها على نظام إدارة المحتوى أو الشبكة الداخلية، فيما يتولي مسؤول الوردية كافة المهام المتعلقة بمتابعة التدفق الإخباري والوفاء بالتكليفات والربط الكامل بين قاعدة المحررين، وهيئة تحرير غرفة الأخبار، ويكون مسؤول الوردية رئيس القسم أو من ينوبه عنه، أخذًا في الاعتبار أن كل قسم يتواصل عبر مجموعة على تطبيق واتس آب، يتواصلون خلالها مع بعضهم البعض، بما يحقق التنسيق اللازم والمتابعة الدائمة بشكل جماعي[3].

4- يقوم المحرر برفع موضوعاته مباشرة على نظام إدارة محتوى الموقع حال وجوده بالغرفة، هذا إلى جانب الأخبار التي يتم إعدادها مكتبيًا كقسم الخارجي الذي يقوم بمتابعة وترجمة ما ينشر عن مصر والشرق الأوسط في المصادر الصحفية والرسمية الأجنبية المختلفة، وباللغات الإنجليزية والعبرية والروسية والفارسية والأسبانية[4].

5– يراجع كل رئيس قسم تدفق الأخبار المحال إليه على النظام التقني أو على الشبكة الداخلية، ليقوم بتمريره مباشرة إلى الموقع الإلكتروني بعد إجازته، مع إرسال الموضوعات المتفق عليه للعدد الورقي، أو التقارير التي يرى أنها ملاءمة للمطبوع إلى ديسك الورقي، وذلك بالتنسيق مع رؤساء التحرير التنفيذيين للغرفة والموقع والجريدة[5]، أخذًا في الاعتبار

1- مقابلة مع سارة علام، سكرتير تحرير جريدة اليوم السابع، 9 مايو 2015.
2- مقابلة مع محمد عبدالرازق، نائب رئيس قسم الحوادث باليوم السابع، 3 سبتمبر 2015.
3- مقابلة مع مصطفى النجار، محرر بقسم الأخبار باليوم السابع، 4 سبتمبر 2015.
4- مقابلة مع يوسف أيوب، رئيس قسم الخارجي ومدير تحرير موقع كايرو بوست، 19 يونيو 2015.
5- مقابلة مع محمد طنطاوي، نائب رئيس قسم المصادر السيادية باليوم السابع، 12 مايو 2015.

تفاوت علاقة كل قسم بالموقع أو الورقي، فعلى سبيل المثال يعد العمل للمطبوع ذا أولوية بالنسبة لقسم التحقيقات[1].

6- يستقبل ديسك الموقع الأخبار المتدفقة إليه على نظام إدارة المحتوى ليقوم بمراجعتها وتمريرها لمرحلة التصحيح ثم النشر، أما الأخبار العاجلة فيباشر رئيس التحرير التنفيذي للموقع بثها عبر خدمة الرسائل الإخبارية للهواتف المحمولة.

7- ينشر الموقع الإلكتروني كافة التحديثات الإخبارية الواردة من أقسام الغرفة والمرسلة عبر النظام التقني للموقع، إلى جانب أخبار الوكالات التي يحررها صحفيون بفريق عمل الموقع، ومتابعات التووك الشو من القسم المختص بها، إلى جانب الأخبار الواردة من متابعة السوشيال ميديا[2].

8- يتولى رئيس التحرير التنفيذي للموقع مباشرة تدفق المحتوى من الأقسام إلى ديسك الموقع حيث يتم مراجعة الموضوعات وتصحيحها ورفعها، كما يتولى تحديد أهمية الموضوعات وطريقة عرضها[3].

9- على الجانب الآخر، يتلقى ديسك الورقي الموضوعات المرسلة من رؤساء الأقسام عبر الشبكة الداخلية، حسب التوافق المسبق أو المساحة المتاحة وكذلك أولويات النشر، حيث تمر بمراحل الإشراف والمراجعة المختلفة من سكرتارية ومديري التحرير ورئيس التحرير التنفيذي انتهاءً برسم الصفحات وإنتاجها، ثم يتم عقد اجتماع آخر في الساعة الثالثة لإعداد الصفحة الأولى وتداول أفكار العناوين الرئيسية والموضوعات المدرجة بها[4].

10- لا يتم إعادة نشر كافة موضوعات المطبوع، وإنما يتم الانتقاء منها بعد صدور النسخة الورقية، أو على الأقل بعد الساعة 12 ليلة صدور العدد، حيث يقوم مسئول التحميل Uploader بالحصول على الموضوع من فريق المطبوع ونشره مرفقًا به لافتة "نقلاً عن الورقي"[5].

1- مقابلة مع سهام الباشا، رئيس قسم التحقيقات باليوم السابع، 12 مايو 2015.
2- مقابلة مع كريم عبدالسلام، رئيس التحرير التنفيذي لموقع اليوم السابع، 21 يونيو 2015.
3- المصدر السابق.
4- مقابلة مع سعيد الشحات، مدير تحرير جريدة اليوم السابع، 19 يونيو 2015. المصدر السابق.
5- مقابلة مع هيثم عبدالحميد، محرر مراجع بموقع اليوم السابع 4 سبتمبر 2015.

11- بالنسبة للصور، يتم إعداد أجندة مسائية بأوامر التصوير مع هامش مرن للأحداث الطارئة وفي إطار الطاقة العددية للقسم (16 مصورًا)، ليقوم المصورين بالانتقال لأماكن التصوير وإرسال الصور على البريد الإلكتروني، ليتم استقبال الصور في القسم ومشاركتها على الشبكة الداخلية، ليتم تمريرها لمسئولي التنفيذ لاستخدامها في إنتاج صفحات المطبوع، فيما يقوم مسئولوالتحميل بالموقع Uploaders برفعها لاستخدامها في الأخبار على الموقع، بالإضافة لأرشفتها بأرشيف صور المؤسسة[1].

ومن الناحية التقنية، لا تمتلك اليوم السابع نظامًا تقنيًا لإدارة غرفة الأخبار Newsroom Management System، وإنما يتم الاعتماد على الشبكة الداخلية في تداول ملفات الموضوعات باستخدام مجلدات متشاركة Shared Folders يتم استخدامها في تمرير الموضوعات عبر مراحل العمل المختلفة بالإصدار الورقي، وبين المنصات بعضها البعض، وكذلك إلى مسئولي التحميل على الموقع Uploaders في حال عدم تعامل المحررين مع النظام مباشرة.

وبالنسبة للموقع، تمتلك اليوم السابع نظامًا لإدارة المحتوى من تصميم شركة Starware لم يكن الصحفيون يتعاملون معه بشكل مباشر، إلا أنه تم اتباع خطة في يونيو ويوليو 2015 لتدريبهم على رفع موضوعاتهم والتعامل مع نظام إدارة المحتوى مباشرة وتمريره لمراحل المراجعة والتصحيح حتى النشر.

ويتضمن النظام دورة عمل تبدأ من (المحرر) الذي يقوم برفع المادة الصحفية في واجهة تتيح له إضافة العنوان الرئيسي والفرعي اسم المؤلف ونوع المادة وتصنيفها بالإضافة إلى المتن، ثم (رئيس قسم) وهي المرحلة التي يظهر فيها لرئيس القسم قائمة بالموضوعات المرفوعة ليتمكن من مراجعتها والتعديل فيها وتمريرها للمرحلة اللاحقة أو إعادتها للمحرر لإجراء تعديلات معينة، كما يمكنه إضافة ملاحظات لمراحل المراجعة اللاحقة في خانة مخصصة لإضافة الملاحظات.

1- مقابلة مع عصام الشامي، مصدر سابق.

واجهة إضافة وتعديل الموضوعات على نظام إدارة محتوى موقع اليوم السابع

في حال تمرير المادة تصل إلى مرحلة (مدير التحرير) وهي المرحلة التي ترتبط برئيس التحرير التنفيذي للموقع أو من ينوب عنه حيث يتمكن من متابعة تدفق العناوين المحالة إليه من الأقسام المختلفة، والتي يتم عرضها في قائمة تتضمن العنوان والقسم واسم المحرر وما إذا كانت تحتوي ملاحظات من عدمه، ليقوم برفضها أو إجراء تعديل فيها أو إحالتها للمرحلة اللاحقة والمتمثلة في (الديسك)، والذي يتولى عملية المراجعة التحريرية للمادة، ثم تمريرها لمرحلة (المراجع)، وأخيرًا التحميل Uploading والنشر، كما يمكن لرئيس القسم إعادة الموضوع للمحرر لإجراء تعديل أو تغيير معين، كما يمكنه إضافة ملاحظات للمراحل التالية في خانة الملاحظات.

وهناك فريق خاص لرفع الموضوعات ونشرها Uploaders، وهو فريق يتبع المشرف التقني على الموقع Webmaster ويضم نحو 25 شخصًا يعملون في ورديات على مدار الساعة، ويتولى مهام مراجعة الأكواد وضبط الصور وملاحظات الديسك ومراجعة الشكل

العام للموضوع ثم نشره، ليظهر على الموقع في الأماكن المحددة له وفق بيانات التصنيف ومكان الظهور، بالإضافة لإرسال نصوص الرسائل الإخبارية القصيرة، المعدة من المسئول التحريري للموقع، إلى مشتركي الخدمة عبر واجهات الإرسال الخاصة بشركات المحمول[1].

واجهة التحكم في الموضوعات على نظام إدرة محتوى موقع اليوم السابع

وقد تلقى الصحفيون تدريبًا لكل قسم على حدة لاستخدام النظام، كما اكتسبوا مهارات استخدامه من الممارسة اليومية، هذا بالإضافة لتدريبهم على كتابة بيانات الإدخال مثل التصنيف والملخص وكذلك كتابة الوسوم Tags وغير ذلك من قواعد الكتابة الرقمية التي تتجاوز مهارات الكتابة الصحفية التقليدية[2]، كما تخصص اليوم السابع فريقًا تقنيًا متخصصًا لتهيئة المحتوى لمحركات البحث SEO، وهو الفريق الذي يضطلع بتطوير المحتوى الصحفي لزيادة فرص ظهوره على تلك المحركات، سواء من خلال: تدريب

1- مقابلة مع محمد خطاب، المشرف التقني على الموقع Webmaster، 27 يونيو 2015.
2- مقابلة مع يوسف أيوب، مصدر سابق.

المحررين على القواعد اللازمة لذلك وجعلها جزءًا من طريقة كتابتهم وتحريرهم للموضوعات، متابعة اتجاهات البحث السائدة وإمداد غرفة الأخبار بأبرز الكلمات والموضوعات التي يهتم بها المستخدمون بشكل فوري ودائم، وكذلك مراقبة المحتوى

المنشور ومدى التزامه بقواعد ملائمة محركات البحث مع المتابعة والتنسيق مع الأقسام التحريرية لضمان عدم تكرار الأخطاء والالتزام بتلك القواعد(1).

وإذا كانت تلك المراحل متعلقة بما قبل النشر، فتوجد بعض الأقسام التي ترتبط بالمرحلةاللاحقة على النشر وهي فريق مراقبة الجودة المتعلق بمتابعة المحتوى المنشور ومقارنته بالمواقع المنافسة، وإبلاغ هيئة التحرير بأية أخطاء أو أخبار تم التأخر في نشرها، وكذلك قسم الإعلام الاجتماعي Social Media المسئول عن إدارة كافة صفحات وحسابات اليوم السابع ومشاركة الموضوعات الصحفية عليها والتفاعل مع متابعيها، وذلك على مدار الساعة، حيث يعمل القسم في ثلاث ورديات بكل منها محرران أو ثلاثة يتابعون تدفق المحتوى على المواقع ويشاركونه عبر شبكات التواصل الاجتماعي(2).

وإلى جانب دورة العمل المنتظمة بغرفة الأخبار، استحدثت اليوم السابع كيانًا للابتكار الصحفي تحت اسم "التنظيم الطليعي" وهو فريق عمل مهمته الأساسية ابتكار موضوعات ورسوم تفاعلية وأفكار لموضوعات مصنوعة تعمل على زيادة عدد الزيارات، بالتنسيق مع مديرة شبكات التواصل الاجتماعي التي تمد فريق "التنظيم" باتجاهات المستخدمين. ويتكون هذا الفريق من 12 شخصًا من شباب الصحفيين بالمؤسسة ويعملون مباشرة مع رئيس التحرير ويتم التنسيق معهم من خلال اجتماع أسبوعي فضلاً عن التواصل الدائم عبر مجموعة على تطبيق Whatsapp، وهو لا يضم محررين فقط ولكن يضم أيضًا رئيس قسم التصوير ورسام كاريكاتور ومترجم ورئيسة قسم التحقيقات(3).

1- مقابلة عبر الهاتف مع فؤاد صلاح، رئيس فريق تهيئة الموقع لمحركات البحث SEO Team Leader، 3 سبتمبر 2015.
2- مقابلة مع هبة الشافعي، محرر بقسم الإعلام الاجتماعي في اليوم السابع، 3 سبتمبر 2015.
3- مقابلة مع سارة علام، مصدر سابق.

2- **الإصدارات الرقمية المتخصصة:**

يمكن تقسيم الإصدارات المتخصصة التابعة لليوم السابع إلى نوعين **الأول سلسلة مواقع كايرو** والتي تشتمل على كايرو دار، وكايرو بوست، وكايرو كورة، والثاني **مواقع أقسام المالتيميديا** وتضم فوتو7 وفيديو7، والتي تمثل تطورًا لأقسام الصور والفيديو بالموقع بحيث استقلت وأصبحت مواقع فرعية تقدم تحديثات أكثر كثافة وتغطية أكبر. ولكل من هذه المواقع فريق السوشيال ميديا الخاص به، باستثناء موقع فيديو7 الذي يعتمد على قسم السوشيال ميديا الخاص بالبوابة الإخبارية[1].

أ- سلسلة مواقع كايرو:

تتمتع هذه المواقع باستقلالية نسبية عن غرفة الأخبار، حيث يدير كل موقع مجلس تحرير يضم رؤساء الأقسام ومديري التحرير ورئيس التحرير التنفيذي للموقع، ويقع تحت رئاسة رئيس تحرير المؤسسة، وهي المجالس التي تم تشكيلها لمنح هذه المواقع طابع خاص ومستقل في إدارتها يسمح لها بإدارة أمورها والاستمرار دون متابعة مباشرة من رئيس التحرير، ولكن واقع الأمر يشير إلى أن الأمور تدار تلك المواقع التي تتسم بصغر حجم فرقها بشكل مستقل بالفعل ولكن دون تفعيل جدي لتلك المجالس، حيث يتدفق العمل داخل الإصدار عبر هيراركية هرمية يأتي على رأسها رئيس التحرير التنفيذي الذي يمثل حلقة الوصل بينها وبين رئيس التحرير، ويمكن إلقاء الضوء على عمليات إنتاج المحتوى بكل منها **كالتالي:**

- كايرو كورة:

يقع الموقع وقسم الرياضة في حيز مكاني واحد منفصل عن غرفة الأخبار، ويجمعهما علاقة تكاملية تقوم على التعاون في التغطية والمتابعة، إذ يتولى فريق القسم بتغذية موقع اليوم السابع والجريدة بالمادة الصحفية اللازمة، فيما يتعاون بشكل كامل مع فريق تحرير كايرو كورة الذي يقدم أيضًا تقارير خاصة تقدم تغطيات النص والصورة والفيديو للأحداث الرياضية المختلفة تثري الطابع المتخصص للموقع[2]، الذي يمتلك

1- مقابلة مع هبة الشافعي، مصدر سابق.

2- مقابلة مع عصام شلتوت، رئيس التحرير التنفيذي لموقع كايرو كورة، 12 مايو 2015.

مسئولي التحميل Uploaders الخاصين به وكذلك وحدتين مستقلتين للمونتاج تقوم بتجهيز مقاطع الفيديو من مصادرها المختلفة، ورفعها على قناته على يوتيوب ومن ثم على صفحاته[1]، وكذلك فريق خاص للسوشيال ميديا.

- كايرو دار:

يعمل كايرو دار بانفصال شبه تام عن غرفة الأخبار حيث يضم محررين لأقسامه المتضمنة التعليم وفن ومشاهير وحياتك وتكنولوجيا ومنوعات، والذين يقومون بإعداد الموضوعات الملائمة له من المصادر المختلفة، الميدانية والمكتبية، ثم تتم مراجعتها وتصحيحها ونشرها على الموقع دون ارتباط بدورة العمل في غرفة الأخبار التي ينفصل عنها مكانيًا أيضًا كما سبق التوضيح، كما أن له فريق السوشيال ميديا ومسؤولي التحميل Uploaders الخاصين به، ولكن ذلك لا يمنع وجود قدر من التنسيق بحسب الحالة، حيث ينتج الموقع صفحة أسبوعية للجريدة الورقية، كما يتعاون مع قسم الفيديو في تصوير ومونتاج فيديوهات الدروس التعليمية للثانوية العامة[2].

- كايرو بوست:

يعمل فريق العمل بشكل جماعي أكثر من كونه أقسامًا متخصصة بسبب قلة العدد، ويقوم كل محرر بإنتاج من ثلاث إلى أربع قصص يوميًا بما في ذلك القصص المنقولة عن وكالات الأنباء، ليقدم الموقع من 15 إلى 22 قصة يوميًا.

ولا يتصل فريق عمل الموقع بأي من أقسام غرفة الأخبار باستثناء الصور والفيديو اللذين يحصلون منهما على الوسائط اللازمة، وأنا من الناحية الخبرية فيتلخص عمل الفريق في متابعة المنشور على موقع اليوم السابع وكذلك وكالات الأنباء والمواقع الأخرى ونشر قصص عن الأحداث التي تهم القاريء الأجنبي، وترجمتها، مع صناعة قصص خاصة لاسيما المتعلقة بالآثار والثقافة، كما يقوم المحررون أيضًا بتدعيم القصص بمعلومات خلفية أو مصادر إضافية.

1- مقابلة مع عمرو جاد، مدير تحرير موقع فيديو7، 21 يونيو 2015.
2- مقابلة مع هنا موسى، مدير تحرير موقع كايرو بوست، 19 يونيو 2015.

وتتسم دورة العمل في الموقع بالبساطة يقوم المحرر بإعداد قصته وإرسالها على الشبكة الداخلية للمحرر المراجع الذي يرسلها بدوره لمسؤول التحميل الذي يقوم برفعها على نظام إدارة المحتوى وإضافة الصور والنشر، في دوام يمتد من الساعة الثامنة صباحًا حتى السادسة مساءً.

وكان الموقع يضم فريقًا ضخمًا يصل عدده لنحو 62 شخصًا بينهم محررين أجانب، ولكن تعرض الموقع لتخفيضات متتالية في أعداد محرريه حتى بلغ عددهم حاليًا نحو عشرة أفراد يعملون كفريق متكامل ويضم محررين ومحررين مراجعين ومسئولين عن التحميل Uploaders يتولون أيضًا مسؤولية رفع الموضوعات على شبكات التواصل الاجتماعي ومتابعة الصور المنشورة على وكالات الأنباء[1]، وهو ما أثر على حجم المحتوى المنشور على الموقع من حيث عدد الأقسام ومعدل التحديثات.

ب- مواقع أقسام المالتيميديا:

تتمتع الصور والفيديوهات بمواقع خاصة يتم إدارتها من خلال قسميهما في اليوم السابع، وهما القسمان اللذان يقدمان إنتاج المالتيميديا لليوم السابع وموقعين فرعيين، فضلاً عن الصور المطلوبة للإصدار المطبوع، وتتم إدارة عمليات الإنتاج بها **كالتالي**:

- فوتو7:

تقوم دورة العمل في الموقع على محورين رئيسيين الأول هو المضمون الخفيف الذي يعتمد في جانب كبير منه على الترجمة والمحتوى المنقول من مواقع عالمية، ويتولى فريق محدود من المحررين (في حدود أربع أشخاص) بمهام ترجمة الموضوعات وكتابة الفقرات التحريرية اللازمة ثم إرسالها ومعها الصور الخاصة بها عبر الشبكة الداخلية إلى فريق الرفع الذين يرفعون الموضوعات على نظام إدارة المحتوى الخاص بالموقع، أما المحور الثاني فهو إنتاج قسم التصوير والذي يتم نشره في قسم خاص يحمل اسم ساعة بساعة[2].

1- مقابلة مع راني مصطفى، نائب مدير تحرير موقع Cairo Post، 9 مايو 2015.
2- مقابلة مع عصام الشامي، مصدر سابق.

وفيما يتعلق بتوفير أدوات العمل، توفر المؤسسة، بشكل عام، الكاميرات والعدسات الاحترافية للمصورين، حيث استطاعات توفير 90% من الأدوات التي يستخدمونها في عملهم اليومي[1].

- فيديو7:

تمتلك اليوم السابع 26 صحفي فيديو ينتجون المقاطع المصورة التي يتم نشرها على الموقع، وهم ينقسمون إلى نحو 20 صحفيًا يقومون بالتغطيات الإخبارية وفق أجندة الأحداث وخطط التغطية الصحفية، وفريق محدود يقومون بعمل التحقيقات والفيتشر بالفيديو، وتبلغ إجمالي الفيديوهات المنتجة عبر هذا الفريق 70 فيديو يوميًا، يتم نشرها على الموقع.

ويقوم صحفيو الفيديو بإرسال المادة الخام عبر البريد الإلكتروني أو حساب Whatsapp ليستقبلها مسئولو استقبال الموضوعات Intake وتتم إحالته للديسك ثم المونتاج ليتم نشره على موقع Youtube ثم يتم تضمين رابط الفيديو في صفحة الموقع وإضافة العنوان والوسوم ونشره، مع تحديد مكان الفيديو بالصفحة الرئيسية وصفحة القسم بالتنسيق مع مسؤول الوردية أو مدير الموقع.

كما تمثل الفيديوهات التي يلتقطها المحررون ومندوبو المحافظات موردًا هامًا للمادة المنشورة على الموقع والتي تمر بنفس دورة النشر السابقة، ولكن يتم عرضها مبدئيًا على مسئول الموقع لتحديد صلاحيتها للنشر قبل إخضاعها لعمليات الديسك والمونتاج[2].

هذا بالإضافة إلى إنتاج قسم التوك شو الذي يمتلك نظامًا تقنيًا ذا سعة تحميلية ضخمة تمكنه من متابعة 32 قناة تلفزيونية على مدار الساعة، وتسجيل بثها كاملاً مع الاحتفاظ بهذا البث لثلاثة أسابيع كاملة ليقوم النظام بحذفها تلقائيًا، ويقوم محررو القسم بكتابة الأخبار المصحوبة بمقاطع الفيديو وتغذية مختلف منصات النشر الرقمي بها[3].

1- المصدر السابق.
2- مقابلة مع عمرو جاد، مصدر سابق.
3- مقابلة مع علي حسان، رئيس قسم التوك شو، 16 يونيو 2015.

واجهة نظام متابعة وتخزين بث القنوات الفضائية بقسم التوك شو في اليوم السابع



ومن الناحية التقنية تتمتع كل هذه المواقع الفرعية بنظم إدارة محتوى مستقلة بعضها عن بعض ومستقلة أيضًا عن موقع اليوم السابع، فلكل منها واجهته Front - End وواجهة الاستخدام Back - End وقواعد البيانات المستقلة، وهي النظم التي يكون تصميمها وتطويرها داخليًا من قبل فريق مطوري اليوم السابع، الذي قام أيضًا بتطوير تطبيق سطح المكتب Desktop App الذي يوفر تنبيهات فورية على سطح المكتب بتحديثات الموقع[1].

3– اتجاهات التطوير وإشكالياته

تتمتع اليوم السابع بشبكة من المنتجات الرقمية تمتلك قاعدة من الموارد البشرية الشابة، وتعمل وفق نظام يقدر الوسائط الرقمية ويستوعب متطلباتها، في إطار من التكامل وتعدد المهام، منحها عديدًا من المزايا في التحول إلى النمط الصحفي الحديث، من

1- مقابلة مع محمد خطاب، مصدر سابق.

حيث السرعة وتراجع إشكاليات التعاون بين الورقي والمطبوع، والقدرة على تحمل ضغوط العمل وارتفاع معدلات الإنتاجية.

وفي إطار ما أسفر عنه البحث الميداني، يمكن استشكاف عدد من اتجاهات التطوير الرئيسية التي تتبعها المؤسسة في سبيل تجويد وتحديث عمليات إنتاج وتقديم المحتوى عبر منصاتها المتعددة، كالتالي:

أ- تحديث غرفة الأخبار:

يمثل انتقال اليوم السابع للعمل في غرفة أخبار ذات مساحة مفتوحة Open Space بعد سنوات من العمل في حجرات منعزلة، نقلة مهمة في تطوير البنية الشكلية لبيئة العمل الصحفي، بما لذلك من انعكاسات على علاقات العمل وثقافته والتنشئة المهنية للمحررين.

وقد مهدت المؤسسة للانتقال لبيئة العمل الجديد عن طريق فتح قنوات للتواصل مع المحررين للتعريف بغرفة الأخبار وأهمية التواجد في مساحة واحدة مفتوحة، حيث تم تنظيم زيارات للصحفيين لها قبل بدء العمل فيها، بالإضافة إلى عرض الرسم التخطيطي الخاص بها في المقر القديم لتأهيل الصحفيين لذلك التغير[1]، فضلاً عن تدريب المحررين ليصبحوا جزءًا من هذا المجال المفتوح، مع تشجيعهم على استخدام السوشيال ميديا، والاهتمام بالسمات التفاعلية وصحافة الفيديو، في سبيل تغيير ثقافة العمل بشكل كامل لاستيعاب متطلبات الصحافة متعددة الوسائط والتفاعلية الرقمية[2].

وقد كان لليوم السابع تجربة سابقة في انفتاح غرفة أخبارها على المجال العام وجمهور متابعيها بإطلاق "اليوم السابع مباشر" وهو بث بالفيديو على مدار الأربع والعشرين ساعة لمقرها الصحفي، وهو ما قالت إنه "يستهدف مشاركة القارئ فى لحظات صناعة الخبر داخل صالة تحرير "اليوم السابع"، حيث يطلع عليه من لحظة وروده وحتى النشر، سواء فى الموقع الإلكترونى أو الجريدة الورقية، كما يمكن للقارئ فى مرحلة لاحقة، عمل المداخلات مع صحفيى اليوم السابع، للحصول على مزيد من المعلومات وإبداء الرأى"[3]،

1- مقابلة مع يوسف أيوب، مصدر سابق.

2- مقابلة مع كريم عبدالسلام، مصدر سابق.

3- اليوم السابع، انطلاق البث التجريبى لليوم السابع مباشر، 10 يناير 2012، http://goo.gl/oymUtK

وعلى الرغم من توقف هذه التجربة إلا أنها تعبر عن اتجاه واضح لتطوير العملية التحريرية وربطها بالجمهور، وهو ما يحمل تأثيرًا كبيرًا في تغيير ثقافة العمل السائدة.

ب - تلفزيون اليوم السابع 7tv:

يمثل الاهتمام بإنتاج الفيديو أحد أهم اتجاهات التطوير والتحديث الرئيسية في اليوم السابع، وهو الاهتمام الذي انعكس في بناء استديو مجهز للتصوير والتسجيل الصوتي، وإخضاع صحفيي الفيديو للتدريب وتمويل سفرهم للخارج، الأمر الذي انعكس في تقديم خدمة فيديو تتسم بالكثافة وسرعة التغطية، فضلاً عن تقديم النشرات الإخبارية والبرامج، تمهيدًا لإطلاق تلفزيون اليوم السابع بخريطة برامجية متكاملة[1]، والذي من المقرر أن يركز على المضمون الترفيهي، بخلاف الاهتمام الحالي بالفيديوهات الإخبارية[2]، وهو الأمر الذي يأتي في إطار اهتمام اليوم السابع بإنتاج المحتوى القابل للانتشارViral Content يعمل على زيادة معدلات الزيارة والتفاعل، وهو الاهتمام الذي أسفر في وقت سابق عن البوابة المصورة بسياسة تحريرية تضع المحتوى الترفيهي في مقدمة أولوياتها مع تراجع المحتوى الإخباري.

ج- الاهتمام بصحافة المواطن:

استحدث اليوم السابع في أغسطس 2015 قسمًا لصحافة المواطن، يضطلع بإعداد كافة المواد التحريرية التي ترد من المواطنين، سواء عبر خدمة واتس آب أو مبادرة صور وابعت، مع متابعة السوشيال ميديا وكتابة الأخبار عن اتجاهاتها أو الموضوعات المنشورة عليها.

وقد كان الموقع في 3 مايو 2015 فقد أطلق خدمة لتلقي هذه المشاركات عبر تطبيق Whatsapp للهواتف المحمولة[3]، والتي قال الموقع إنها استقبلت 37 ألف رسالة خلال أول يومين من انطلاقها[4]، وفي 5 يوليو 2015 قرر الموقع تغيير اسم الخدمة من "واتس آب

1- مقابلة مع جمال صلاح، مصدر سابق.

2- مقابلة مع عمرو جاد، مصدر سابق.

3- اليوم السابع، اليوم.. انطلاق خدمة "واتس آب .."Youm7 -تتيح للقراء خدمة التواصل مع "اليوم السابع" فى إرسال الصور والأخبار والشكاوى والفيديوهات والمقالات والتعليقات من أى مكان وعلى مدار 24 ساعة، 3 مايو 2015، متاح على الرابط: http://goo.gl/RSpFwH

4- اليوم السابع، اضحك مع "واتس آب اليوم السابع"37 ألف رسالة خلال 48ساعة، 5 مايو 2015، متاح على الرابط: http://goo.gl/Sz9LrP

اليوم السابع" إلى "صحافة المواطن"، وتم تخصيص قسم ثابت لها في القائمة الرئيسية[1]، ليعلن فيما بعد اعتزامه تدشين موقع وكالة أنباء شعبية "يكون القارئ هو محررها الأول، وتفتح ذراعيها لمساهمات القراء وتترجم رسائلهم وصورهم وفيديوهاتهم إلى أخبار تنشر بالموقع"، كما ذكر الموقع[2].

وتأتي تلك الخدمات في إطار اهتمام اليوم السابع بصحافة المواطن وفتح قنوات لتلقي مشاركات المتابعين بكل أشكالها وباستخدام وسائط نشر جديدة، مثل قسم "الميكروفون معاك" وهي مقاطع فيديو يعرض فيها المواطنون مقترحاتهم وشكاواهم، واستخدام بعض خدمات مشاركة الملفات مثل Transferbigfiles.Com لإضافة الملفات بخلاف التواصل عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل المباشرة لصفحة اليوم السابع على فيسبوك[3].

د- إطلاق منصات جديدة للمحتوى والخدمات المتخصصة:

إبان إعداد الدراسة كانت اليوم السابع تستعد لإطلاق ثلاثة مواقع جديدة، الأول: لصحافة المواطن باعتباره وكالة أنباء شعبية[4]، والثاني باسم "برلماني" الذي يختص بمتابعة أخبار البرلمان وأنشطته[5]، والثالث باسم "الدولة" والذي يقدم الأخبار والخدمات الخاصة بالأجهزة الحكومية خاصة في مجالات الإسكان والتعليم والتموين والزراعة[6]، وهي المشروعات التي ترفع عدد المواقع الإلكترونية التابعة لليوم السابع إلى ثمانية مواقع فرعية، بالإضافة لبوابتها الإخبارية، وهي المواقع التي يتخصص كل منها في موضوع معين مثل الرياضة أو التعليم، أو وسيط بعينه مثل الصور والفيديو، ما يعكس في مجمله اتجاهًا نحو المنصات الرقمية المتخصصة.

1- اليوم السابع، تغيير خدمة "واتس آب اليوم السابع".. إلى "صحافة المواطن" لنشر مساهمات القراء، 5 يوليو 2015، متاح على الرابط: http://goo.gl/6R0Mos

2- اليوم السابع، بعد نجاح تجربة whatsapp youm7 اليوم السابع يطلق أول وكالة أنباء شعبية، 4 مايو 2015، متاح على الرابط: http://goo.gl/uyw5UO

3- مقابلة مع كريم عبدالسلام، مصدر سابق.

4- اليوم السابع، بعد نجاح تجربة whatsapp youm7 اليوم السابع يطلق أول وكالة أنباء شعبية، 3 مايو 2015، متاح على الرابط: http://goo.gl/0LYzCi

5- اليوم السابع، اليوم السابع يطلق موقع "برلمانى"أكبر وكالة أنباء لأخبار مجلس النواب المقبل، 18 أغسطس 2015، متاح على الرابط: https://goo.gl/3x5Xnr

6- اليوم السابع، اليوم السابع يستعد لإطلاق موقع "الدولة" المتحدث باسم دولة مصر، 23 أغسطس 2015، متاح على الرابط: https://goo.gl/rEUTZr

هـ - أكاديمية التدريب الإعلامي:

أسست اليوم السابع أكاديمية لتدريب كوادرها الصحفية وتنظيم الدورات الصحفية المتخصصة في مارس 2015، والتي يديرها مجلس يترأسه رئيس تحرير المؤسسة ويضم مدير الأكاديمية والمدير العام للمؤسسة وعدد من الاستشاريين، وتضطلع بمهام تطوير الكادر البشري في اليوم السابع مع تنظيم دورات وورش عمل مدفوعة بما يمثل مصدرًا للدخل والتشغيل، وذلك وفق خطة سنوية تضع أجندة للتدريبات يتم الإعلان عنها تباعًا. وقد تم تخصيص قاعات مجهزة لهذه الأكاديمية تتسع لنحو 70 شخصًا، وقد قدمت دورات في صحافة الفيديو والتصوير والانفوجراف، فضلاً عن دورات متخصصة في تدريب المدربين، وجلسات للنقاش مع إعلاميين وصحفيين، وابتعاث صحفيي المؤسسة لحضور تدريبات بالخارج، ومن المنتظر أن تتوسع هذه الأكاديمية لتصبح كيانًا مستقلاً قادرًا على تقديم شهادات معتمدة في التأهيل الإعلامي[1].

و - الاتجاه نحو مفهوم الصحفي الشامل:

على الرغم من أن تجربة اليوم السابع تقوم على تقسيم العمل والتخصص، إلا أن هناك اتجاهًا واضحًا نحو تعددية مهام المحررين وتأهيلهم على مهارات العمل الصحفي متعدد الوسائط، وهو ما اتضح ليس فقط من مقابلات مسئولي الإدارة والتحرير التي أظهرت اهتمام الإدارة التحريرية بتشجيع هذا الاتجاه، وتقدير أهميته سواء لدواعي الوفر الاقتصادي أو تطوير مهارات وأداء المحررين، وكذلك تنويع الوسائط المقدمة للخبر، ولكن أيضًا مما كشفته الملاحظة من وجود العديد من القصص التي يغطيها المحررون بالنص والصورة، وهو الاتجاه الذي يشجعه توافر أدوات وتطبيقات تجعل من ذلك أمرًا أقل تعقيدًا من السابق حيث استخدام الكاميرات الاحترافية والمعقدة.

وقد كان هناك محاولة سابقة لإلزام محرري قسم الأخبار بتقديم 10 فيديوهات شهريًا، ولكن التجربة لم تحقق نجاحًا، ما أدى للتراجع عنها والاعتماد على إنتاجية صحفيي الفيديو وترك الموضوع لتقدير المحرر دون إلزام[2]، إلا أن ذلك لم يمنع وجود

1- مقابلة مع محمد ثروت، مدير أكاديمية اليوم السابع للتدريب الإعلامي، 9 أغسطس 2015.
2- مقابلة مع سارة علام، مصدر سابق.

اتجاه للتدريب والتأهيل وكذلك التوجيه التحريري نحو تعدد مهارات الصحفي وامتلاكه المهارات اللازمة لإنتاج قصة متعددة الوسائط تجمع بين النص والصورة والفيديو وكذلك رسوم الشرح والتوضيح، بما يصل إلى مفهوم الصحفي الشامل One - Unit Journalist[1]، فضلاً عن سهولة التقاط الصور والفيديو باستخدام الهواتف الذكية والأجهزة المحمولة ما بات يدفع المحررين للقيام بذلك من باب التغطية الشاملة للحدث أو التميز المهني[2].

ز- دعم مراقبة جودة المحتوى:

تخصص غرفة أخبار اليوم السابع وحدة لمراقبة الجودة Quality Control تتبع رئيس التحرير مباشرة وتتولى مراقبة تدفق المحتوى على مدار الساعة وإعداد التقارير بشأن الأخطاء التحريرية والتأخر في النشر مقارنة بالمنافسين، وكذلك تقارير الإنتاجية الخاصة بالمحررين، والتي يتم رفعها مباشرة لرئيس التحرير[3]، كما يتابع فريق تهيئة الموقع لمحركات البحث التدفق الإخباري ومدى توافقه مع قواعد تحسين الظهور على تلك المحركات، ثم المتابعة مع الهيئة التحريرية لتطوير الكتابة بما يلائم تلك المتطلبات التقنية[4]، وهو ما يقدم في مجمله مراقبة لاحقة على النشر، تسهم في تطوير الأداء التحريري.

وفي مقابل اتجاهات التطوير والتحديث، كشف البحث الميداني عن عدة إشكاليات قد تؤثر على أدائها **وعمليات إنتاج وتقديم المحتوى كالتالي:**

- تأثير شخصية رئيس التحرير: إذ ارتبطت اليوم السابع باسم مؤسسها "خالد صلاح"، وأظهرت المقابلات تقديرًا كبيرًا من المحررين لدوره، بل وإرجاع كافة التطورات التي يتم إدخالها عليه إلى شخصه، فضلاً عما أظهرته من تمركز الإدارة حول شخصه وتأثير ذلك في المكانات الوظيفية للعاملين، بل إنهم لم ينفوا احتمال تعرض المؤسسة لهزة عنيفة حال انفصالها عن مؤسسها.

1- مقابلة مع كريم عبدالسلام، مصدر سابق.
2- مقابلة مع محمد طنطاوي، مصدر سابق.
3- مقابلة مع عادل السنهوري، مصدر سابق.
4- مقابلة مع فؤاد صلاح، مصدر سابق.

التأهيل التقني للمحررين: حيث ظلت اليوم السابع لسنوات لا يتعامل فيها المحررون بشكل مباشر مع النظام التقني مطلقًا، وإنما يرسلون موضوعاتهم عبر الشبكة الداخلية ليقوم فريق الرفع برفع النسخة النهائية والمصححة على الموقع وإضافة الصور والوسوم ونشره، من منطلق عدم إثقال المحرر بأعباء اختيار الصور وضبط الوسوم والتنسيقات الشكلية، ليصبح تركيزه في مراجعة الموضوعات المتتابعة دون تعطيل عمله بأن يتحمل مسؤوليات الضبط الشكلي للنشر، ولكن مع تطوير العملية التحريرية واختصار مراحل الإنتاج بتعامل المحررين مباشرة مع النظام، واجهت تلك العملية إشكاليات تتصل باستيعاب الصحفيين للمتطلبات التكنولوجية وتفاوت ذلك من شخص لآخر، ولكن مع التدريب تم تجاوز ذلك إلى حد كبير، ولكن لازال نحو 30% من محرري أقسام "اليوم السابع" لا يتعاملون مع النظام بشكل مباشر ويعتمدون على إرسال موضوعاتهم على الشبكة الداخلية ليتولى فريق الرفع Uploaders تحميلها ونشرها[1]، هذا بالإضافة لاعتماد كافة المواقع الفرعية على مسئولي الرفع، حيث لا يتعاملون مطلقًا مع نظم إدارة المحتوى الخاصة بمواقعهم.

فعمل المحرر بات يشتمل على مهام ذات جوانب تقنية، ولكن لازال هناك صحفيون يعتبرون أن دورهم هو استقاء الخبر دون أي مهام أخرى، ما يجعلهم لا يتجاوبون مع التدريب على استخدام نظام إدارة المحتوى أو يدركون أهمية التقاط صور وفيديو للخبر، إلا أن نسبة هذه الفئة لا تتجاوز 20%[2].

- **تراجع الكفاءة والمهارات الصحفية:** وهو ما تزداد وتيرته مع ضغوط فورية النشر الرقمي ومعدلات الإنتاجية، وكذلك عدم وجود استراتيجية منظمة لتدريب العاملين، فضلاً عن افتقاد مهارات الكتابة لأكثر من منصة، وهي المهارات التي لا يمتلكها سوى نسبة محدودة، وفقما أشارت المقابلات، ما يعظم من دور رئيس القسم في ذلك وإرشاد المحررين، كما يزيد من أعباء الديسك الخاص بكل منصة نشر.

فالصحافة الإلكترونية لها طابع السرعة ونشر تدفق الأخبار أونلاين ثم تجميعها والربط بينها ونشر الأخبار مجمعة في تقرير واحد، إلا أن سمات الصحافة الإلكترونية

1- مقابلة مع محمد خطاب، مصدر سابق.
2- مقابلة مع شعبان هداية، مصدر سابق.

ضغطت على مهارات الكتابة الصحفية ما خلق الحاجة لإعادة الاعتبار للقصة الخبرية وتحليلات ما وراء الخبر، فضلاً عن هامش الخطأ تحت ضغوط السرعة[1].

- إشكاليات سوق الإعلان الرقمي: وهو مصدر الدخل الأساسي لمنصات النشر الإلكتروني، حيث بات يواجه مشكلات كبيرة في ظل احتكار جوجل وشبكات التواصل الاجتماعي وبمقدمتها "فيسبوك" لذلك السوق وبأسعار وقدرات للوصول يصعب على المواقع الإخبارية منافستها، ما يدفع المؤسسة إلى بذل مزيد من الجهود لإقناع المعلنين بأهمية توجيه مخصصاتهم الإعلانية لمنصات النشر الرقمية المصرية بشكل عام والإخبارية بشكل خاص، والمزايا النوعية التي قد توفرها لهم[2].

- ارتفاع مكانة المطبوع مقابل الرقمي: رغم اعتماد اليوم السابع على أولوية النشر رقميًا، وقوة علامتها التجارية رقميًا، واهتمامها بالإنتاج متعدد الوسائط، إلا أن الإصدار الورقي لازال يتمتع بمكانة مؤسسية أقوى نظرًا لعوامل ترتبط بارتفاع عوائده المادية مقارنة بالرقمي[3]، وقدرته على تحصيل فوائض ربحية[4]، كما أظهرت المقابلات أن مسئولي التحرير ينظرون للمطبوع باعتباره يرفع المكانة المهنية للمؤسسة، فضلاً عن استمرار ميل سوق الإعلان للإصدارات المطبوعة[5]، ومكانة مندوبيها في الهيئات الرسمية التي تتابع الوسائط الورقية بالأساس[6]، وهي الأمور التي تصب في مجملها لصالح القيمة المعنوية للمطبوع التي تفرضها دواعي البيئة القانونية والإعلامية.

- الوضع القانوني للإصدارات الرقمية: فلازالت عضوية نقابة الصحفيين قاصرة على المحررين العاملين بالإصدارات الورقية، ما ينعكس في زيادة تقدير الصحفيين للإصدار الورقي، حتى وإن كانوا مدركين أن محور نشاط علامتهم التجارية هو المنصات الرقمية.

1- مقابلة مع كريم عبدالسلام، مصدر سابق.
2- مقابلة مع جمال صلاح، مصدر سابق.
3- خالد صلاح، اليوم السابع في الطريق إلى الصدور اليومي، اليوم السابع، 11 أغسطس 2009، متاح على الرابط: http://goo.gl/z9SAo2
4- مقابلة مع جمال صلاح، مصدر سابق.
5- مقابلة مع عادل السنهوري، مصدر سابق.
6- مقابلة مع جمال صلاح، مصدر سابق.

- **ضعف بنية الاتصالات:** حيث يرتبط التوسع في إنتاج الوسائط وخاصة الفيديو، وتقديم مواد ذات جودة عالية ببنية شبكة الاتصالات والإنترنت والتي تتسم بالضعف وتراجع الأداء ما يؤثر سلبًا على سوق المواقع الإلكترونية بشكل عام، والفيديو بشكل خاص[1]، هذا بالإضافة للحاجة إلى الإنترنت في ضخ التحديثات الإخبارية رقميًا، وهو ما تقف سوء البنية وضعف الاتصال عائقًا أمامه، ما دفع الفريق التقني للموقع لبحث إمكانية رفع الموضوعات مع نظام إدارة المحتوى دون حاجة للاتصال بالإنترنت Offline واقتصار الاتصال المباشر Online على عملية النشر فقط، تجنبًا للتأثير السلبي لسرعة الإنترنت على سرعة تدفق العمل[2].

رابعًا: البــوابة

تصدر المنصات الإعلامية الورقية والرقمية للعلامة التجارية للبوابة عن مؤسسة المركز العربي للصحافة، وهي شركة مساهمة مصرية تأسست في منتصف عام 2012، وتعتبر امتدادًا للمركز العربي للبحوث والدراسات الذي تأسس عام 1998[3]، وقد بدأت نشاطها بإطلاق بوابة إخبارية رقمية في نهاية 2012، ثم بدأت في التوسع عام 2014 لتقدم المحتوى عبر إصدارين ورقيين يشملان جريدة يومية ومجلة أسبوعية، بالإضافة إلى منصاتها الرقمية المتعددة، لتمثل إحدى نماذج المؤسسات الصحفية المستقلة التي اتجهت في توسعها من الرقمي إلى الورقي، كما اتبعت نموذجًا انعزاليًا في إدارة تلك المنصات يختلف عن النموذج الذي اتبعته اليوم السابع، على الرغم من اشتراكهما في نمط ملكية واحد يستدعي دمج عمليات الإنتاج لدواعي الوفر الاقتصادي.

وتميل البوابة إلى نموذج الغرف الانعزالية في إدارة منصاتها الرقمية والمطبوعة التي تجمعها سياسة تحريرية واحدة ولكنها لكل منها هيكله الإداري ودورة عمله المستقلة وفرق عمله المنفصلة، فيما تتمتع فرق الفيديو والجرافيك والسوشيال ميديا باستقلالية إدارية عن الإصدارات التحريرية، حيث تمثل كل منها قسمًا مستقلاً لا يتبع القيادة التحريرية للوب أو المطبوع.

1- مقابلة مع عمرو جاد، مصدر سابق

2- مقابلة مع محمد خطاب، مصدر سابق

3- تعريف مؤسسة المركز العربي للصحافة، أوراق غير منشورة، بدون تاريخ.

ويعزز هذه العزلة الإدارية، التباعد المكاني بين الإصدارات رغم وجودها في مبنى واحد، ولكنها لا تدار أو تشترك في غرفة أخبار واحدة، إذ يضم الدور الأول الأقسام التحريرية للجريدة اليومية والمجلة الأسبوعية، والدور الثاني أقسام التنفيذ والإخراج الفني، فيما يقع بالدور الثالث الموقع الإخباري، وفي الدور الثامن استديو ومكاتب البوابة وثائقية، واستديو راديو البوابة، والمالتيميديا (الفيديو والصور)، وقسم الجرافيك، فيما يضم الدور التاسع أقسام البوابة الإنجليزية والسوشيال ميديا وبوابة الحركات الإسلامية وقسم تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك قسم البرمجة المسؤول عن النظام التقني للموقع، وكذلك مسئول البوابة الثقافية، وهي مشروع لم يتم إطلاقه بعد.

وعلى الرغم ميل البوابة مثل الأهرام لنموذج المنصات المتوازية Parallel Platforms حيث تتمتع كل منصة/إصدار صحفي بتنظيم إداري مستقل دون أي تقاطع في مسارات تدفق العمل، **إلا إنه يؤخذ في الاعتبار:**

- ثراء تجربة الأهرام في امتدادها الزماني والمكاني والتي تمنح مساحات للتجربة والتنوع والتوسع، ولكنها أيضًا فرضت تحديات أمام التطوير فرضتها ظروف التطور التاريخي والإرث البيروقراطي.

- على الرغم من أن الانعزال كان السمة الغالبة في نموذجي الأهرام والبوابة، إلا أن كلاً منهما تضمن سمات للتعاون والتقارب أيضًا، فالأهرام مؤسسة تتضم بداخلها إصدارات فرعية ورقية فقط أو رقمية فقط أو رقمية وورقية، تتفاوت درجات التعاون العابر للمنصات من مستوى لآخر، ومن علامة تجارية فرعية لأخرى داخل المستوى الواحد، وكذلك البوابة التي تدار مجلتها وجريدتها عبر دورة عمل واحدة، فيما يتمتع كل إصدار رقمي باستقلالية مع تشارك أقسام إنتاج الفيديو والجرافيك والسوشيال ميديا.

- على الرغم من تباين نمطي الملكية بين الأهرام القومية والبوابة الخاصة، إلا أن ذلك العامل لم يكن مؤثرًا في نمط الإدارة التحريرية الذي اتبعته كل منهما في إدارة منصات النشر المتعددة التابعة لكل منها، وهو ما كان لافتًا بشكل أكبر في البوابة التي بدأت رقميًا وتتمتع بحداثة النشأة التي تحررها من أسر الإرث التاريخي الذي يكبل الأهرام.

ومن الناحية التقنية، تعمل المواقع الإلكترونية التابعة للبوابة وفق نظم لإدارة المحتوى تتشابه في شكلها، ولكنها تخزن في قواعد بيانات مختلفة وليس في قاعدة بيانات واحدة[1]، بمعنى أنه تم استخدام نفس النظام لكل موقع دون ربطها بعضها ببعض في قاعدة بيانات واحدة تساعد على تحقيق تشارك موارد الصور والنصوص.

وبالنظر للهيكل التنظيمي للإصدارات التي تحمل العلامة التجارية للبوابة نجد أنها تجتمع معًا تحت رئيس تحرير واحد يجمع بين منصبه ورئاسة مجلس الإدارة، ويليه في التبعية الإدارية مجموعة من رؤساء التحرير التنفيذيين ومديري تحرير الإصدارات ومدير تحرير للمالتيميديا ومدير لتكنولوجيا المعلومات تتبعه وحدات السوشيال ميديا والجرافيك وتكنولوجيا المعلومات والبرمجة، بخلاف المدير العام الذي تتبعه إدارة المالية والموارد البشرية والقانونية والأمن والسكرتارية والخدمات المعاونة[2]، ولا يباشر رئيس تحرير ورئيس مجلس إدارة المؤسسة مهام تنفيذية بقدر مباشرته تحديد السياسات التحريرية والإدارية العامة للمؤسسة، فيما يضطلع الرؤساء التنفيذيون للمنصات بتلك المهام في إطار من التنسيق المباشر معه، في استقلال تام بعضهم عن بعض.

الهيكل التنظيمي للقطاعات التحريرية التي تحمل العلامة التجارية لـ"البوابة"

رئيس التحرير ورئيس مجلس الإدارة

- رئيس التحرير التنفيذي للجريدة اليومية والمجلة
- رئيس التحرير التنفيذي لموقع بوابة نيوز
- رئيس التحرير التنفيذي لبوابة الحركات الإسلامية
- مدير تحرير البوابة الإنجليزية
- مدير تحرير راديو البوابة
- مدير تحرير البوابة وثائقية
- مدير المالتي ميديا
- مدير تكنولوجيا المعلومات
- مدير المشروع الثقافي

1- مقابلة مع محمد سعيد، المشرف التقني على موقع البوابة، 16 يونيو 2015.
2- مقابلة مع عمرو حسين، مدير الموارد البشرية بالبوابة، 14 يونيو 2015.

1- إدارة منصات النشر المتعددة:

كان لإدارة المؤسسة محاولة لإدارة المنصات التابعة لها بشكل اندماجي ولكنها باءت بالفشل[1]، لتضم المؤسسة أكثر من غرفة أخبار، يتمتع كل منها بأقسام أو فرق عمل يتفاوت حجمها حسب حجم الإصدار، ولكنها مستقلة بعضها عن بعض بشكل شبه كامل، سواء من حيث الهيراركية الإدارية أو دورة العمل وكذلك الوجود المكاني، ولكنها تشترك في قطاعات المالتيميديا والسوشيال ميديا والدعم الفني التي تخدم هذه الإصدارات بشكل جماعي.

الغرفة الأولى: هي غرفة أخبار جريدة ومجلة البوابة، وتقع أقسامها التحريرية في الدور الأول والفنية في الدور الثاني، وتشترك الجريدة والمجلة في الأقسام التحريرية فيما يتمتع كل منهما بديسك وهيئة تحرير منفصلة.

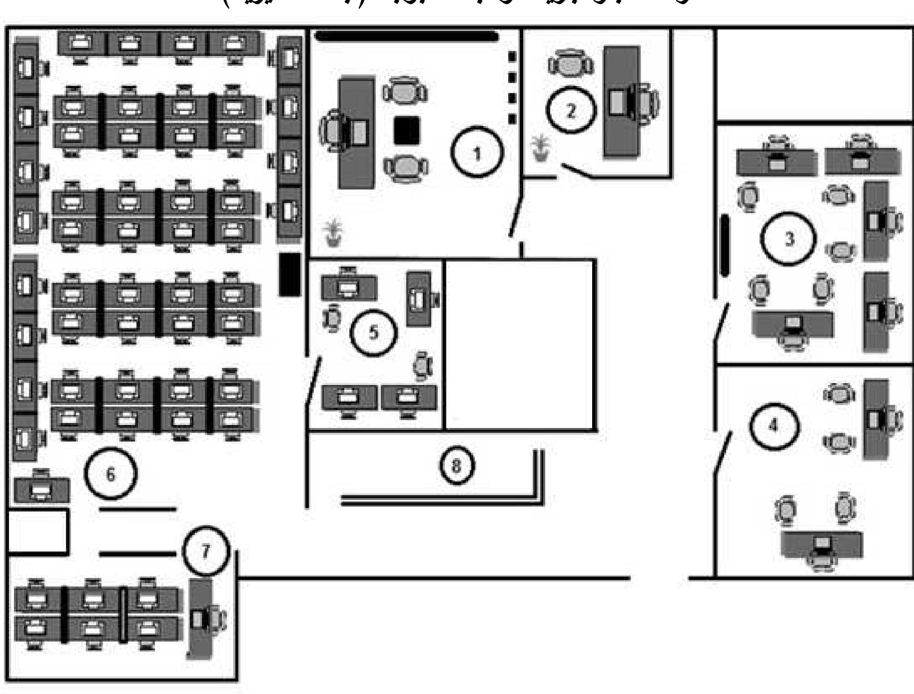
وتتمتع الجريدة اليومية بهيراركية تقليدية يأتي على قمتها رئيس التحرير ثم رئيس التحرير التنفيذي ثم مديري التحرير وسكرتارية التحرير ورؤساء الأقسام والمحررين، وتتضمن 15 قسمًا تشمل الأخبار والذي يضطلع بأخبار الوزارات والهيئات الحكومية، السياسي لأخبار الأحزاب والبرلمان ومنظمات المجتمع المدني وحقوق الإنسان، المحافظات، حوادث، قضائي لأخبار المحاكم والمحاكمات، فنون، رياضة، ثقافة، خارجي، منوعات، تحقيقات، اقتصاد، مؤسسات دينية، إسلام سياسي، وديسك وتصحيح[2].

ويعمل الإصدار الورقي وفق دورة عمل تقليدية تبدأ باجتماع الأقسام في التاسعة صباحًا للتوافق على أجندة الموضوعات، ثم اجتماع مجلس التحرير في العاشرة والذي يضم رئيس التحرير التنفيذي ومديري التحرير ورؤساء الأقسام ولا يحضره أي ممثل أو شخص من الموقع الإلكتروني باستثناء رؤساء الأقسام اللذين يضطلعون برئاسة أقسام في الوب والمطبوع معًا (ينطبق ذلك على أقسام الثقافة والفن والرياضة)، كما يحضر الاجتماع رئيس قسم المالتيميديا لتنسيق تكليفات التصوير. ويبدأ تدفق العمل للديسك بدءًا من الحادية عشرة، ثم ينعقد اجتماع الصفحة الأولى والثالثة في الواحدة والنصف، وتمر الصحيفة بمراحل الإعداد الفني المختلفة، انتهاءً بصدور العدد[3]، أما بالنسبة للصور فيتم

1- مقابلة مع رشا رمزي، مديرة تحرير موقع البوابة الإنجليزية، 25 أبريل 2015.
2- مقابلة مع إسلام حويلة، مدير تحرير جريدة البوابة اليومية، 25 أبريل 2015.
3- مقابلة مع أسامة العنيزي، مدير تحرير جريدة البوابة، 13 يونيو 2015.

إمداد الجريدة بالصور اللازمة والتي تم الاتفاق عليها وفق أجندة العمل وتم إصدار أوامر تصوير بها، لتمر بمراحل التجهيز المختلفة في القسم الفني للجريدة[1]، ويتم تبادل المواد التحريرية النصية والمصورة في مراحل العمل المختلفة عبر الشبكة الداخلية، دون وجود نظام تقني لإدارة العملية التحريرية.

غرفة أخبار جريدة ومجلة البوابة (أبعاد تقديرية)



(*) المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

(1) رئيس التحرير	(2) المحامي القانوني	(3) مديرو تحرير المجلة
(4) مديرو تحرير الجريدة	(5) مديرو تحرير والملفات الخاصة	(6) الأقسام التحريرية
(7) الديسك	(8) مكتب الاستقبال	

(*) العلامات المتقطعة – – – تشير لأماكن شاشات التلفزيون

1- مقابلة مع مصطفى عزت، نائب رئيس قسم المالتيميديا، 13 يونيو 2015.

أما المجلة فتعتبر بمثابة إصدار أسبوعي للجريدة وتعتمد على أقسامها التحريرية والفنية اعتمادًا كاملًا كما تشترك معها في طاقم مديري التحرير، إلا أن لها سكرتير تحرير وديسكًا خاصًا بها[1] ويعمل الإصداران الورقيان بشكل مستقل تمامًا عن الإصدارات الرقمية الأخرى، ويقتصر التعاون على حالات محدودة وبتنسيق بين القيادات التحريرية، وهو الانفصال الذي يرونه ضروريًا لاختلاف طابع العمل بين الوسيطين[2].

ولا يوجد نظام تقني لإدارة غرف أخبار المطبوع، حيث يعتمد المحررون على البريد الإلكتروني أو الشبكة الداخلية لتبادل الملفات وتمريرها بين مراحل العمل المختلفة، وقد سبق أن تقدمت الشركة المنتجة لنظام Newspress بعرض للمؤسسة، ولكن تم رفضه نظرًا لارتفاع ثمنه، حيث وصل إلى 300 ألف دولار، فضلاً عن اقتناع القيادة التحريرية بجودة النظام المعمول به حاليًا وعدم جدوى ضخ مثل هذه المبالغ في نظم تقنية داخلية[3].

الغرفة الثانية: خاصة بالبوابة الإخبارية، وتقع بالدور الثالث وتضم مختلف الأقسام التحريرية وتتضمن الأخبار، الذي يشتمل على المحررين الميدانيين والسياسي (الأحزاب والوزارات والمجتمع المدني[4]، والمحافظات والفن والرياضة والثقافة والتحقيقات والاقتصاد والحوادث والخارجي، بالإضافة للأقسام المعاونة مثل الديسك والتصحيح والصور.

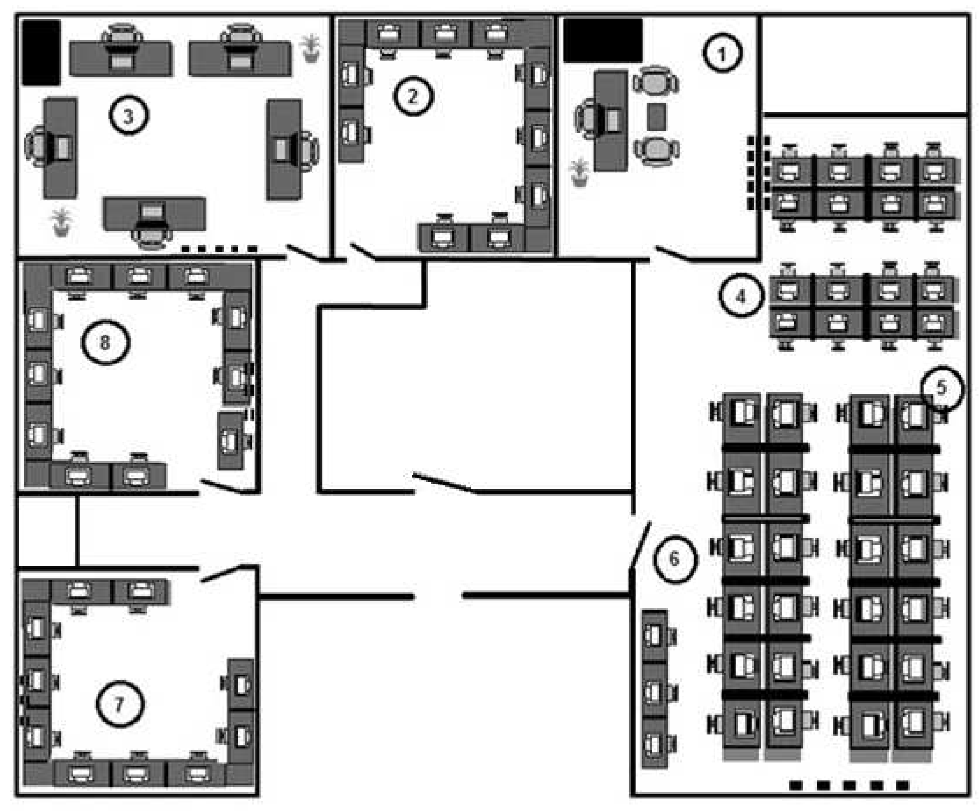
1- مقابلة عبر الهاتف مع أميرة ملش، مدير تحرير مجلة البوابة الأسبوعية، 20أغسطس 2015.

2- مقابلة مع محمود الشهاوي، مسؤول الملفات الخاصة بجريدة البوابة، 13 يونيو 2015.

3- مقابلة مع إسلام حويلة، مصدر سابق.

4- مقابلة مع أحمد سعد صادق، محرر ميداني ومشرف بقسم الأخبار في موقع البوابة نيوز، 13 يونيو 2015.

غرفة أخبار موقع البوابة نيوز (أبعاد تقديرية)



(*) المصدر: إعداد المؤلفة من واقع البحث الميداني

(1) رئيس تحرير البوابة (2) أقسام تحريرية (3) مستشارو التحرير

(4) أقسام تحريرية (5) رئيس الوردية (6) ديسك وتصحيح

(7) الاستماع والمونتاج والسكرتارية (8) مراقبة الجودة والترجمة ومحررو أخبار

(*) العلامات المتقطعة – – – تشير لأماكن شاشات التلفزيون

وتسود البوابة أيضًا نفس المسميات الوظيفية الصحفية المتعارف عليها، حيث يأتي على قمتها رئيس تحرير تنفيذي ثم ثلاثة مديرين تحرير يتناوبون العمل على مدار الساعة، وسكرتارية تحرير ومسئولي وردية، ثم رؤساء الأقسام ونوابهم والمحررين، بالإضافة لمسئول عن التطوير والجودة يضطلع بمراقبة الأداء والمنافسين بدرجة مدير تحرير[1].

ويشترك الموقع الإخباري مع الإصدار المطبوع في أقسام الفن والرياضة، وكذلك محرري المحافظات ولكن برئيس قسم مختلف، إلا أن الموقع لا يشترك في اجتماعات العدد اليومي أو المجلة الأسبوعية وكذلك العكس، ليصبح التنسيق في بعض الحالات المحدودة كالانفرادات الهامة أو الاستعانة بمحرري البوابة لإعداد بعض الملفات بشكل سريع وفي حالات نادرة[2]، ولكن ذلك لا يتم سوى بشكل مركزي على مستوى القيادات التحريرية، وبمبادرة شخصية دون أي إلزام إداري. وفي نفس السياق، لا توجد أي صلة بين الموقع الإخباري العربي ونظيره الإنجليزي، وتقتصر علاقته بالراديو بتوفير محررين حال طلبهم ذلك، وهو ما يحدث أيضًا في حالات محدودة وبناء على تنسيق مركزي[3]، دون وجود مسئولين عن التنسيق أو دورة عمل أو إجراءات واضحة له تسهل حدوثه بقدر من المرونة وتخلق مساحة للحركة والتبادل بين المنصات المختلفة.

وتبدأ دورة العمل في الموقع بوضع أجندة للأحداث مساء، حيث يتم إصدار أوامر التصوير ثم يتم عقد اجتماع صباحي للمتابعة سواء بشكل عام أو لكل قسم، ومع إعداد المادة التحريرية يقوم المحرر بإرسالها إلكترونيًا أو بالهاتف أو يرفعها على النظام التقني إذا كان متواجد بالمكتب لتمر بمراحل المراجعة والتدقيق التحريري واللغوي المختلفة حتى النشر[4]، ولا يختلف تدفق العمل المتواتر بالأقسام الخبرية عن غيرها من الأقسام غير الخبرية كالتحقيقات بخلاف أن دورة العمل في الأخيرة أسبوعية، حيث يتم التوافق على جدول العمل بشكل أسبوعي أخذًا في الاعتبار قصر حجم الموضوعات بما يلاءم الوسيط الرقمي[5]، كما يتولى رئيس الوردية مسئولية إرسال تنبيهات الأخبار للهواتف المحمولة.

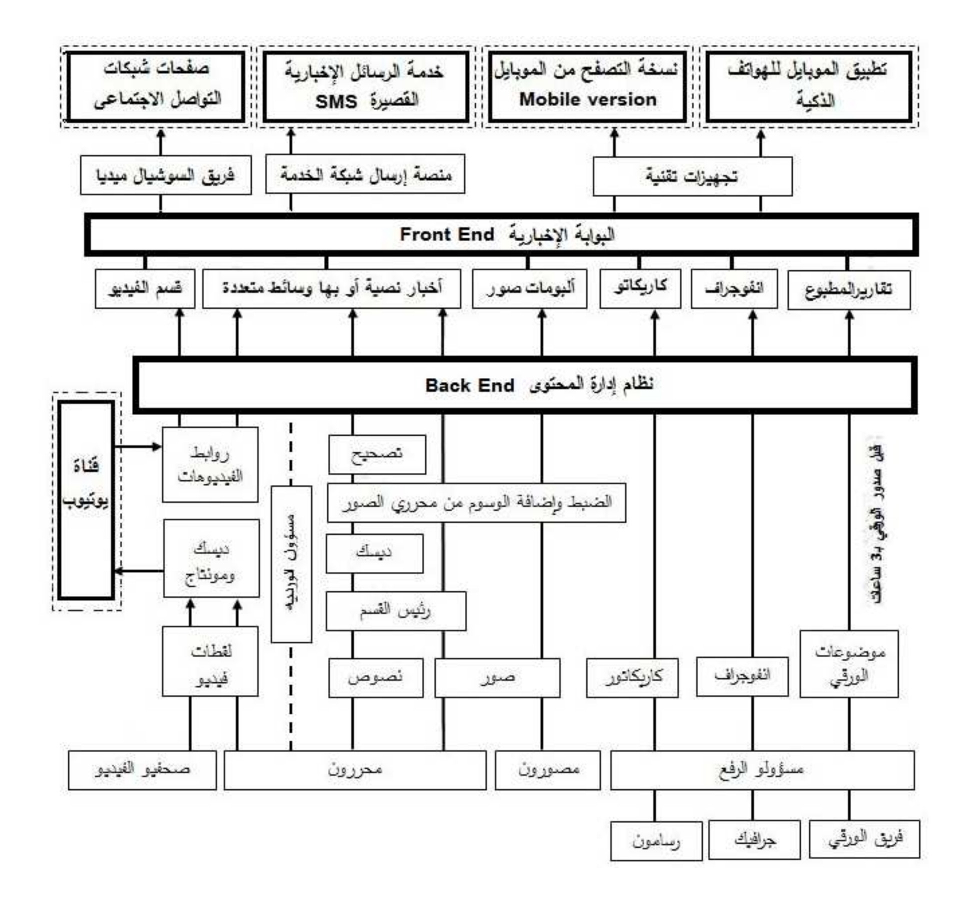
1- مقابلة مع إسلام عفيفي، رئيس التحرير التنفيذي لموقع البوابة نيوز، 28 أبريل 2015.
2- مقابلة مع عدي إبراهيم، محرر بقسم التحقيقات بموقع البوابة نيوز، 13 يونيو 2015.
3- مقابلة مع إسلام عفيفي، مصدر سابق.
4- مقابلة مع أحمد سعد صادق، مصدر سابق.
5- مقابلة مع عدي إبراهيم، مصدر سابق.

وبعد النشر على الموقع، يقوم فريق السوشيال ميديا التابع لإدارة تكنولوجيا المعلومات، بمتابعة المواد المنشورة ومشاركتها على الحسابات الاجتماعية للبوابة، أما بالنسبة لتطبيقات الموبايل فتم إعدادها باستخدام موقع www.Como.Com الذي يوفر نماذج

جاهزة لتطبيقات الموبايل، دون تصميم تطبيق خاص أو تطويره داخليًا على غرار نظام إدارة محتوى الموقع، ويقوم التطبيق بسحب المادة Pull المصنفة في آخر الأخبار Last News آليًا وعرضها على التطبيق، وكذلك تحديثات صحة البوابة على فيسبوك في قسم Tab مخصص لذلك. ويتبع قسما الفيديو والصور بالموقع إدارة المالتيميديا التي تتمتع باستقلالية إدارية عنه، ولكنها تقوم بالتنسيق التحريري الكامل مع فريق العمل، أما تصميمات الجرافيك فمن المفترض أن يقوم بها قسم الجرافيك، إلا أن التنويهات الإعلانية للمحتوى Banners يتولى إعدادها مسئولو الرفع لاعتبارات السرعة[1].

1- مقابلة مع محمد حسن، مسؤول رفع المحتوى بموقع البوابة نيوز، 13 يونيو 2015.

تدفق العمل في موقع البوابة نيوز وخدماته للموبايل وشبكات التواصل الاجتماعي



ومن الناحية التقنية، يعمل الموقع الإلكتروني وفق نظام تقني لإدارة المحتوى تقدمهشركة Sync وكان مطبقًا بموقع صدى البلد منذ أواخر 2011، إلا أنه خضع لتطويرات متعاقبة منذ بدء تطبيقه شملت جوانب الحماية والأمن الرقمي، السهولة والمرونة اللازمة لإتمام المهام الصحفية، بحيث يكون مرآة لكافة عمليات غرفة الأخبار، وكذلك التحكم الكامل بحيث يكون لكل مستخدم صلاحيات ملائمة لدوره مع تسجيل

كافة العمليات التي تتم عبر النظام لسهولة تحديد المسئولية في وقوع خطأ[1]، وهو مطبق حاليًا بمواقع أخرى مثل الفجر والدستور وجورنال مصر[2].

الواجهة الرئيسية للنسخة الأولى من نظام إدارة المحتوى المطبق

في البوابة إبان تطويره في يناير 2012

عمرو موسى ل أ ش أ : مصر تتمتع بحريات اوسع حاليا وعلى ثقة بتسليم السلطة للمدنيين	الصورة	تقارير	نصي	الديسك	ds-sawi		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
انتهاء ازمة اسطوانات البوتجاز بالأقصر	الصورة	تقارير	نصي	الديسك	ga-mbassiouni		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
استئناف جلسة محاكمة مبارك	الصورة		نصي	منشور		ds-fawzi	PM 12:02 18/01/2012	0	(بدون)	الموضوع	مفاتيح	عنقود
اسرائيل :تقديم الانتخابات الداخلية لحزب كاديما	الصورة	عالم	نصي	الديسك	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
وقفة احتجاجية أمام محكمة جنوب القاهرة تضامنا مع أبو دومة	الصورة	حوادث	نصي	مراجعة	ga-tarek		[illegible]	0	نص فقط	الموضوع	مفاتيح	عنقود
وزير الاتصالات يغادر إلى أثيوبيا لبحث التعاون التكنولوجي	الصورة	لحظة بلحظة	نصي	الديسك	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
ضبط سوداني بجواز سفر إيطالي لا يخصه بمطار القاهرة	الصورة	حوادث	نصي	الديسك	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
انتقال اعتصام السائقين إلى مبنى إدارة مرور الجيزة	الصورة	حوادث	نصي	الديسك	ga-tarek		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
عودة جثماني مصريان استشهدا بسوريا وليبيا	الصورة	لحظة بلحظة	نصي	الديسك	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
ضبط ورشة لتصنيع أسلحة في بولاق الدكرور	الصورة	حوادث	نصي	الديسك	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
"الدستورية": قانون انتخابات الرئاسة مخالف للإعلان الدستوري	الصورة	لحظة بلحظة	نصي	مراجعة	ds-sawi		[illegible]	0	نص فقط	الموضوع	مفاتيح	عنقود
الهاكرز السعودي يهاجم مواقع سيادية إسرائيلية	الصورة		نصي	الديسك	ds-hagag		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
تطبيق صكوك الشريعة الاسلامية أهم خطط الهيئة العامة للرقابة المالية العام الحالي	الصورة	تقارير	نصي	الديسك	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
الأمن يحاول وقف الاشتباكات أمام مقر محاكمة مبارك	الصورة		نصي	منشور		ds-hagag	AM 11:51 18/01/2012	0	(بدون)	الموضوع	مفاتيح	عنقود
ضبط 57 حالة غش في 6 كليات بني سويف	الصورة	تقارير	نصي	مراجعة	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط	الموضوع	مفاتيح	عنقود
مشادات بين أهالي الشهداء و مؤيدي مبارك أمام مقر المحاكمة	الصورة		نصي	منشور		ds-hagag	AM 11:50 18/01/2012	0	(بدون)	الموضوع	مفاتيح	عنقود
إريتريا تنفي ضلوعها في مقتل وخطف سبعة سائحين أوروبيين في إقليم "عفار" شمال إثيوبيا	الصورة	عالم	نصي	الديسك	ds-sawi		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
"ستديو الممثل" بمركز الحرية للابداع	الصورة	فن	نصي	الديسك	rp-ashraf		[illegible]	0	نص فقط		مفاتيح	عنقود
ياسمين عبد العزيز تعود للسينما بـ"فكهانية بق"	الصورة	فن	نصي	الصور	rp-ashraf		[illegible]	0	نص فقط	الموضوع	مفاتيح	عنقود
مستفيدي ابني بيتك يلتقوا بمسئولي "الوزراء"	الصورة	تقارير	نصي	الصور	ga-gehad		[illegible]	0	نص فقط	الموضوع	مفاتيح	عنقود
" ثروة الأعضاء " الحل السحري لمشكلاتك المادية (الكتاب الأكثر قراءة)	الصورة		نصي	مراجعة	su-yasmeen		[illegible]	1	نص فقط	الموضوع	مفاتيح	عنقود
[illegible]	[illegible]		نصي	إستبعاد		ga-mbassiouni	AM 11:36 18/01/2012	0	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

ويتيح النظام التقني حاليًا رفع النصوص والصور والرسوم والفيديو، وكذلك إدراج الملفات وأكواد التضمين المختلفة، ويتم تمرير العمل من خلاله عبر خمس مراحل، كلها تعمل بالتوالي، أي إن النظام لا يسمح لأي منها بالتعديل في نفس الموضوع بشكل متزامن، فيما المرحلتين الثالثة والرابعة يمكنهما العمل بالتزامن، وهي الخاصية التي تم إضافتها مؤخرًا لإسراع عملية النشر، **وهذه المراحل هي**[3]:

1- مقابلة عبر الإنترنت مع ماركو سامي نصيف، مهندس برمجيات بشركة Sync ومطور نظم إدارة محتوى مواقع البوابة، 4 سبتمبر 2015.
2- راجع صفحة شركة Sync بموقع فيسبوك على الرابط: https://www.facebook.com/SyncEG?fref=ts
3- مقابلة مع محمد سعيد، مصدر سابق.

المحرر: والذي يتمتع بخصائص رفع المادة وتمريرها دون القدرة على النشر، ولا يمكنه التحكم بالتعديل أو الحذف إلا في المواد التي رفعها عبر حسابه فقط، كما يمكن للمراسلين الدخول للنظام من خارج الشبكة الداخلية للمؤسسة، بما يساعدهم على رفع موضوعات مباشرة على النظام ميدانيًا.

رئيس القسم: والذي يرى المواد المرفوعة في القسم الخاص به، ويمكنه تعديلها أو حذفها أو إعادتها للمحرر أو تمريرها لمرحلة المراجعة (الديسك)، مع تمتعه بإمكانية نشر الموضوعات مباشرة.

الديسك: وهو يرى كافة المواد المحالة إليه من الأقسام المختلفة ويمكنه التعديل فيها بضبط الصياغة والعناوين وغير ذلك من جوانب المراجعة التحريرية.

الصور: والتي يتم فيها إرفاق الصور الرئيسية وضبط تنسيق المتن وإضافة العلامة المائية.

التصحيح: وهو يرى كافة المواد المحالة إليه من الديسك ويدققها لغويًا ثم ينشرها Publish.

ويضاف إلى تلك المراحل مرحلة تنقيح التعليقات Moderation والتي تتم بمتابعة التعليقات بعد النشر.

واجهة نظام ادارة محتوى موقع البوابة نيوز

ويتيح النظام البحث في قاعدة البيانات، مع تصنيف الموضوعات وفق حالتها سواء منشورة أو مستبعدة أو غير منشورة أو مؤجلة، مع تحديد القسم المنشورة به والقسم الفرعي، ويوضح مع عنوان كل موضوع المرحلة التي يمر بها، واسم الحساب (الشخص) الذي يقوم بالتعديل حاليًا عليه، والوقت الذي استغرقه في ذلك، والوسائط المصاحبة سواء كانت نصوصًا أو نصوصًا وصورًا وغير ذلك. كما يمكن لمسئولي الموقع الحصول على إحصاءات إجمالية بشأن أعداد الموضوعات وفق القسم أو الأشخاص أو غيرها من التصنيفات، كما يمكنهم الحصول على تقارير تفصيلية بالمراحل التي مر بها كل موضوع والتعديلات التي أدخلها كل حساب (شخص) عليه، وإرسال رسائل عامة لكافة مستخدمي النظام تتضمن ملاحظات أو تنبيهات، وغير ذلك من الخصائص التي تدعم عمليات الإدارة التحريرية.

قائمة الموضوعات ومراحل العمل على نظام إدارة موقع البوابة نيوز

ادارة محتوى الموضوعات (175316)

التبويب: <-- الكل --> فرعي : <-- الكل -->
المرحلة: عند <-- الكل --> النوع: <--- الكل ---> خصائص: <-- الكل -->
الجريدة: عرض: (الكل: موقع وجريدة) الاصدار: <-- الكل --> المطبوع: <-- الكل -->
العدد: <-- الكل --> الصفحة: <-- الكل --> قسم الجريدة: <-- الكل -->
اعادة العرض
مصغر
ترتيب بالاشغال ترتيب بفترة الاشغال
البنود المحددة : | معاينة مجموعة | نقل الى رئيس القسم ملحوظات موافق

عنوان الخبر		تبويب	تاريخ	عرض	المكونات
البوابة نشطاء اتراك يدشنون حملة دفاع عن "المعزول"	رئيس القسم 00:00:00	الحياة السياسية نصي sara.rashad	PM 05:24 14/06/2015	0	نص فقط
البوابة القضاء بجنوب أفريقيا يمنع البشير من مغادرة البلاد حتى الاثنين	رئيس القسم ahmed.fathalla 00:00:08	فضائيات نصي ahmed.essam	PM 05:24 14/06/2015	0	نص فقط
البوابة بالصور.. طلاب "إيجوث" يوزعون الزهور على السائحين بمعبد الكرنك	رئيس القسم 00:00:00	المحافظات نصي eman.amary	PM 05:24 14/06/2015	0	نص+3
البوابة بالصور: نقيب الرياضيين علي مستوي الجمهوريه يشهد ختام دوره في الاداره والاداء الرياضي بالوادي الجديد	الديسك 00:00:00	الأخبار نصي muhamed.marzuk	PM 05:23 14/06/2015	0	نص+4
البوابة صلاح ومكي يقودان هجوم المنتخب أمام تنزانيا	إستبعاد 00:00:00	الرياضة نصي alaa.mustafa	PM 05:22 14/06/2015	0	نص فقط تنسيق
البوابة بالصور رئيس مدينة قطور بمحافظة الغربية يتفقد محطات الوقود	رئيس القسم 00:00:00	المحافظات نصي dyaa.gad	PM 05:22 14/06/2015	0	نص+20
البوابة بالصور .. محافظ مطروح يلتقي وفدًا كوريًا لبحث سبل التعاون	رئيس القسم	المحافظات نصي	PM 05:20	0	نص+12

ويقوم غالبية المحررين بالتعامل مع هذا النظام التقني بشكل مباشر، حيث يرفعون موضوعاتهم والوسائط المرافقة لها عليه، حال وجودهم داخل المقر التحريري، حيث لا يتيح النظام إمكانية الولوج إليه من خارج شبكة المؤسسة. وعند رفع الموضوع الصحفي، يتم تصنيفه في قسم رئيسي وفرعي، مع تحديد نوعه (نصي – صور – فيديو إلخ)، مع

تحديد مكانه في صفحة القسم سواء في قائمة الموضوعات أو بالقائمة الرئيسية، وكذلك مكانه بالصفحة الرئيسية مع إمكانية إدراجه بقائمة أهم الأخبار، بالإضافة إلى خانات لإضافة الوسوم والمصدر والمختصر الذي يظهر مع العنوان، وعند النشر يمكن القيام بذلك مباشرة أو توقيته ليتم نشره في تاريخ وتوقيت آخر[1].

واجهة إنشاء موضوع جديد بنظام إدارة محتوى موقع البوابة نيوز



وقد تم تجهيز النظام لاستخدامه في إدارة عمليات إنتاج النسخة المطبوعة، وهو مطبق بالفعل لذلك الغرض بمؤسسات صحفية أخرى، إلا أن هذه التجربة متعثرة نظرًا لرفض طاقم تحرير الورقي نقل عملياتهم على النظام، ولكن تم الاستعانة به في المواقع الفرعية ولكن بسمات محدودة ونطاق أقل من النسخة المطبقة للبوابة الإخبارية[2].

1- المصدر السابق.
2- مقابلة مع ماركو سامي نصيف، مصدر سابق.

وإذا كانت الغرفتان السابقتان هما الأضخم وتخدمان الإصدارات الأكبر بالمؤسسة، فإن الإصدارات الأربعة المتبقية أقل حجمًا، وبالتالي فرق عملها أقل عددًا ولا ترقى لأن تتضمن أقسامًا بقدر كونها فريق يضطلع كل شخص فيه بمهمة أو أكثر.

ففي الدور التاسع يوجد فريقا عمل بوابة الحركات الإسلامية والموقع الإنجليزي، وهما يستقلان عن الإصدار الورقي والموقع استقلالاً كاملاً، وكلاهما يترأسه مدير تحرير يتبع رئيس تحرير المؤسسة ورئيس مجلس إدارتها بشكل مباشر، ولكنهما كغيرهما من الإصدارات يعتمدان على إدارات السوشيال ميديا والجرافيك والمالتي ميديا التي تخدم كافة المنصات بتنسيق مباشر بين مديريها ورؤساء أو مديري التحرير.

وتضم **بوابة الحركات الإسلامية** فريقًا من الباحثين والمحررين يعملون في ملفات الإخوان والحركات الجهادية والشيعة والأقليات المسيحية والأقليات الأخرى، ويقومون بصياغة الموضوعات وكتابتها ثم إرسالها لمسئول الرفع الذي يضبطها ويرفق بها الصور ويرفعها على الموقع، وهي الموضوعات التي يتم تحديدها وفق بيان بمستجدات الأخبار والقضايا في تلك الملفات يتم تقديمها صباحًا لمدير التحرير الذي يقوم بالتكليف بالموضوعات.

ويتعاون مسئول البوابة مع مديري الجرافيك والمالتي ميديا لتوفير التصميمات والصور المطلوبة، فيما يقوم فريق السوشيال ميديا بمتابعة الموقع ورفع الموضوعات الجديدة، أو يراسلهم مسئول الموقع بالموضوعات المهمة التي يرغب في رفعها على وسائل الإعلام الاجتماعي، حتى لو كانت قديمة نظرًا للطبيعة غير الإخبارية للموضوعات المنشورة، أما التعاون مع محرري الجريدة أو المجلة أو الموقع فهو يتم بشكل استثنائي وبمبادرات فردية وفق الحالة، إلا أنها في مجملها قليلة ومحدودة للغاية[1].

ويتكرر الحال مع **الموقع الإنجليزي**، الذي يعمل في عزلة أيضًا عن الإصدارات الأخرى، ويضم فريقًا من المحررين والمراجعين ومسئولي الرفع الذين يعملون على دورتي عمل تغطي من التاسعة صباحًا حتى الثانية عشر ليلاً يوميًا، ولا يقتصر العمل على إعادة نشر موضوعات من وسائل عالمية أو ترجمة تقارير من مصادر غربية، وإنما يتم إنتاج موضوعات خاصة وحصرية، سواء بواسطة محرري الموقع أنفسهم، أو بتكليف محررين

1- مقابلة مع عادل الضو، رئيس التحرير السابق للبوابة نيوز ورئيس التحرير الحالي لبوابة الحركات الإسلامية، 28 أبريل 2015.

من الموقع الإلكتروني، وهو ما يتم بتنسيق وطلب شخصي من مديرة تحرير الموقع يعتمد في جانب كبير منه على العلاقات الشخصية بفعل عملها السابق بقسم الترجمة بالموقع[1].

أما الإصدارات الرقمية الأخرى والمتمثلة في البوابة وثائقية وراديو البوابة، فتتمتع أيضًا باستقلالية إدارية عن باقي الإصدارات، سواء في دورة العمل أو اقتراح الأفكار والتنفيذ، ولكنها تشترك معها في بعض القيادات التحريرية، إذ إن رئيس تحرير "وثائقية" هو مدير عام تحرير المجلة الأسبوعية ومدير تحرير الإصدار اليومي، كما أن صحفيي المطبوع والموقع الإلكتروني هم مقدمو برامج راديو البوابة، ولكن تظل دورة العمل في الإصدارين مستقلة، ولهما فرقهما الخاصة المسؤولة عن عمليات التشغيل والإنتاج الفني والتحريري.

فيضم **موقع وثائقية** فريقًا محدودًا للغاية يتكون من ثلاثة محررين ومصور سينمائي ومذيع، يترأسهم رئيس تحرير تنفيذي هو في ذات الوقت مدير عام تحرير المجلة الأسبوعية والجريدة اليومية، وهو العدد المحدود الذي يرى فريق العمل إنه يساعد بشكل أكبر على تحقيق التفاهم وتنسيق العمل[2]. وفي إطار التعاون بين المنصات المختلفة يعتمد الموقع في إنتاج الفيديوهات على عمليات المونتاج وأدوات تصوير قسم المالتيميديا، كما يتعاون مع قسم الجرافيك للحصول على التصميمات المطلوبة أو فصل الكروما، ويستعين بالملفات التي تعدها بوابة الحركات الإسلامية في عمليات الإعداد، كما يخطط لتقديم برنامج على راديو البوابة عن نشاطات السينما الوثائقية، هذا فضلاً عن الاعتماد على قسم السوشيال ميديا لإدارة منصات التواصل الاجتماعي، كما يتوقع محررو الموقع تزايد التعاون مع الإصدارات المطبوعة بعد تولي مدير عام تحريرها رئاسة تحرير الموقع[3]، وهو ما يؤكد تأثير الدور الشخصي في التعاون بين المنصات دون أن يكون ذلك نتيجة لتنظيم مؤسسي أو تصميم دورة العمل.

أما **راديو البوابة** فيتكون هو الآخر من فريق محدود يقوده رئيس تحرير تنفيذي يتبع رئيس تحرير المؤسسة بشكل مباشر، يتلوه في الهيكل التنظيمي مدير برامج وفريق إعداد ومذيعين ومهندس صوت، وهو الفريق الذي يضع خريطة البرامج وأفكارها بشكل مستقل مع الاستعانة بمحرري المؤسسة كمعدين أو مقدمي برامج مع خضوعهم لتدريب في التقديم والإعداد

1- مقابلة مع رشا رمزي، مصدر سابق.
2- مقابلة مع هدى عمران، محررة بموقع البوابة وثائقية، 6 مايو 2015.
3- مقابلة مع أروى تاج الدين، مصدر سابق.

(تدريب داخلي عبر القائمين على الراديو)، فيما يدير قسم السوشيال ميديا صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة به، ويعد قسم الجرافيك التصميمات اللازمة[1]، وهما كما سبق التوضيح منفصلان إداريًا عن الإصدارات التحريرية. أما استديو الراديو فهو صغير يعمل بفريق محدود وإمكانات تقنية بسيطة ويبث أونلاين وتضم خريطته مجموعة من البرامج المتنوعة مع فواصل غنائية ونشرات أخبار ويتم بثها جميعًا أونلاين مع رفع حلقات البرامج على يوتيوب[2].

وإذا كان ذلك بالنسبة للقطاعات التي يخدم كل منها إصدار بعينه، فكما سبق التوضيح تعمل أقسام المالتيمديا والسوشيال ميديا والجرافيك بشكل اندماجي، حيث تتواصل وتنسق مع كافة الإصدارات، حيث يتولى **قسم المالتيمديا** مهام الفيديو والتصوير الفوتوغرافي للمواقع والجريدة والمجلة، كما يقوم بالمونتاج لموقع الوثائقية التي تتمتع بفريق الإعداد والتصوير الخاص بها.

وتوفر المؤسسة لقسم المالتيميديا معدات للتصوير والمونتاج، مع تدريب داخلي في إطار العمل وتبادل الخبرات، ويتمتع القسم بدورة عمل تتشابك مع الإصدارات الأخرى في إطار التنسيق اليومي وفق أجندة العمل التي يتم بناء عليها تجهيز أوامر التصوير وتوزيع مهام المصورين (فيديو وفوتوغرافيا)، لتمر بدورة العمل اليومية التي تختلف بين الفيديو والصور فبالنسبة للأول يقدم صحفيو الفيديو (المحررون الميدانيون بالأساس) إنتاجهم للقسم، حيث يتم أرشفة الفيديو الخام، ثم مراجعته من قبل ديسك الفيديو، وتحديد السيناريو الخاص به Script، ليمر بعملة المونتاج ويتم رفعه على يوتيوب ومنحه وصفًا ثم رفعه على الموقع بقسم تلفزيون البوابة، أما الفيديوهات التي يلتقطها المحررون فتمر بمراحل المونتاج والرفع على يوتيوب ولكن من خلال وحدة مونتاج متواجدة مع فريق عمل الوب (الدور الثالث) لسرعة إنجاز العمل، ثم يتم إرسال رابط الفيديو لرئيس القسم الذي يرفقه بالموضوع على نظام إدارة المحتوى[3]. أما بالنسبة للصور فيتم رفعها على الموقع وإضافة العلامة المائية لها (يتم إضافتها عبر خاصية على النظام التقني للموقع)، ليتم نشرها في ألبومات الصور، وكذلك الاستعانة بها في الموضوعات النصية من قاعدة بيانات نظام إدارة المحتوى[4].

1- مقابلة أحمد عبدالمجيد، رئيس التحرير التنفيذي لراديو البوابة، 3 مايو 2015.
2- مقابلة مع سامح المزني، مهندس صوت براديو البوابة، 3 مايو 2015.
3- مقابلة مع مصطفى عزت، مصدر سابق.
4- المصدر السابق.

أما السوشيال ميديا فهي تتبع مدير تكنولوجيا المعلومت بالمؤسسة، وهي تنقسم إلى قسمين الأول يضم فريق عمل يشمل 2 مشرفين وخمسة محررين بالإضافة لرئيس القسم، وهو يضطلع بنشر موضوعات الموقع الإخباري على المنصات الاجتماعية المختلفة، فيما يضطلع القسم الثاني بنشر موضوعات الإصدارات الأخرى (وثائقية – بوابة الحركات – الراديو – الإنجليزي)، وقد تم فصلهما إداريًا[1]، دون أسباب واضحة وهو الأمر الذي انعكس في عدم ربط صفحات الإصدارات المختلفة بعضها ببعض في انعكاس سلبي للعزل الإداري غير المصحوب بتنسيق تنظيمي.

ويأتي دور فريق السوشيال ميديا تاليًا لعملية النشر حيث يتابع ما يتم نشره على مدار الساعة ثم مشاركته على المنصات الاجتماعية، وفق نظام عمل يستخدم تطبيقات داعمة لعمليات النشر والمتابعة مثل Tweetdeck مع متابعة ما ينشره المنافسون ومراجعة المحررين (بشكل مركزي) فيما يتم نشره حال الشك في مصداقية الخبر، وهو العمل الذي يتم دون تبعية إدارية للموقع الإخباري، ولكن عبر اجتماعات تنسيقية بين مديري الإدارتين[2].

وأخيرًا يأتي **قسم الجرافيك** الذي يتبع مدير تكنولوجيا المعلومات أيضًا، وهو مسئول عن إعداد التصميمات اللازمة للراديو وموقع وثائقية وكذلك البانرات اللازمة لفعاليات الندوات والمؤتمرات وفصل الكروما، والتصميمات اللازمة لفيديوهات المالتيمديا، وإعداد الملفات التفاعلية، باستخدام برامج متنوعة مثل 3D Max وAfter Effect وCinema 4D وPhotoshop وAdobe Illustrator وAdobe Flash كما يستخدمون أجهزة كمبيوتر مزدوجة الشاشات والتي تزيد من سرعة العمل والإنتاجية[3]، ولكن المقابلات أوضحت أن تصميمات الجرافيك الخاصة بالجريدة تتم في قسم التنفيذ والإخراج الفني، وكذلك التصميمات الخاصة بتنويهات موضوعات الموقع الإخباري بات يعدها مسئولو الرفع، فيما باتت احتياجات المواقع الأخرى والفعاليات هي التي يتم إعدادها عبر قسم الجرافيك المستقل، أخذًا في الاعتبار استمرار تلبيته لاحتياجات الموقع حال طلب ذلك.

1- مقابلة مع محمد وطني، مدير منصات التواصل الاجتماعي للموقع الإلكتروني، 28 أبريل 2015.

2- المصدر السابق.

3- مقابلة مع محمد كيلاني، نائب رئيس قسم الجرافيك، 4 مايو 2015.

2- اتجاهات التطوير وإشكالياته:

شهدت البوابة نموًا سريعًا خلال العامين 2014 و2015، لتتمتع بعدد من منصات النشر الرقمية والورقية، بخلاف عدد من المراكز البحثية السياسية والأمنية والقانونية، والتي تتواجد معًا في مبنى ضخم يعكس قدرًا من الوفرة المادية القادرة على تمويل تلك المنصات. **وفيما يتعلق باتجاهات التطوير داخل المؤسسة يمكن الوقوف على مجموعة من النقاط الرئيسية كالتالي:**

- **التوسع في المنصات الرقمية،** حيث تعتزم البوابة إطلاق بوابة ثقافية، تم الانتهاء بالفعل من مراحل تصميم واجهتها ووضع خطة تنفيذها، وهي بوابة تعنى بالتوعية الثقافية بين مختلف القطاعات العمرية والجغرافية بمصر[1]، وهو التوسع الرقمي الذي يمثل امتدادًا لمواقع البوابة الخمس السابقة، والتي تعكس في مجملها اهتمامًا بالنشر الرقمي وفي القلب منه الإنتاج متعدد الوسائط.

- **تنئشة كادر صحفي متعدد المهارات،** حيث يتمتع الموقع الإلكتروني بفريق خاص يحمل اسم "المحررين الميدانيين" وهو يضم 11 صحفيًا بينهم 4 متدربين، يضطلعون بتغطية الأحداث بالنص والصوت والصورة ويتمتعون بإشراف مباشر من رئيس التحرير التنفيذي للموقع، كما قامت المؤسسة بتوفير كاميرات للمحررين الميدانيين Hand Camera وتدريبهم على التقاط الصور والفيديو (تدريب لمرة واحدة منذ نحو العام)[2]، وإلى جانب ذلك يقوم المحررون بتقديم الصور والفيديوهات ضمن عملهم كجزء من مهامهم الصحفية دون حوافز مادية نظير تلك الوسائط، إلا في حالات التميز والانفراد والتي لا ترتبط بتعدد الوسائط من عدمه[3]، الأمر الذي يرسخ للعمل الصحفي متعدد المهام.

خطة للتدريب الشامل، وضعتها إدارة الموارد البشرية (لم يكن قد تم البدء بها حتى إجراء المقابلات) يحدد أولوياتها مسئولو الإصدارات المختلفة، وستتضمن دورات متنوعة يتم تنظيمها بقاعة مجهزة في الدور السابع[4]، وهي التدريبات التي ستخضع لبرنامج منتظم

1- مقابلة مع مصطفى بيومي، مدير تحرير مشروع البوابة الثقافية، 16 يونيو 2015.
2- مقابلة مع أحمد سعد صادق، مصدر سابق.
3- مقابلة مع إسلام عفيفي، مصدر سابق.
4- مقابلة مع راجي حكيم، مسؤول برامج التدريب بإدارة الموارد البشرية، 16 يونيو 2015.

يتجاوز مثالب فترة التأسيس التي لم يخضع فيها المحررون لأي تدريبات خاصة بشأن الكتابة للمواقع الإلكترونية أو معرفة قواعد كتابة العناوين والوسوم بما يجعل المادة الصحفية أكثر ملائمة لمحركات البحث SEO وإنما تعرفوا على ذلك بحكم العمل اليومي وتبادل الخبرات مع زملائهم الذين يمتلكون تلك المعارف، وهو ما لا يوفر تطويرًا منتظمًا في كفاءة المحررين ويخضع ذلك لقدراتهم الشخصية في ظل تطوير مهارات المحررين بدافع شخصي وليس بدافع إداري وتنظيمي يعي أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

وفي مقابل هذه التوجهات نحو تطوير منصات النشر التابعة للبوابة، وفي القلب منها المنصات الرقمية، توجد مجموعة من الإشكاليات التي تعترض تطوير هذه المنظومة، أظهرتها المقابلات المختلفة بين مستويات التحرير والإدارة المختلفة بالمؤسسة، **وهي:**

الهيمنة الشخصية للقيادة المؤسسية والتحريرية: حيث تهيمن شخصية المؤسس على نظام العمل وسياساته التي ترتبط به وتعتمد بشكل كامل على قدرته على جلب تمويل المؤسسة وضمان علاقاتها، ما يؤثر على نمو الأبعاد المؤسسية التي تحفظ استمرارها دون الارتباط بشخص بعينه ويخلق بيئة ملائمة لنمو الاعتبارات غير الموضوعية وسيطرة مفهوم "العائلية" وسيادة الفردية والروابط الشخصية في التأسيس والتوصيف واختيار القيادات ونفوذها، وهي الأمور التي تؤثر في مجملها على قيم الولاء والانتماء الوظيفي والمشاركة، ويقين المحررين من استمرار الإصدارات التي ينتمون إليها بناء على اعتبارات مهنية، خاصة مع عدم الإفصاح عن مصادر تمويل المؤسسة التي لا تمتلك إدارة للإعلانات أو وكيلاً إعلانيًا واضحًا.

- **تبادل التصورات السلبية بين الرقمي والورقي:** ففيما يرى صحفيو المطبوع أن محرري الوب هم أقل كفاءة ويفتقدون للخبرة والمهارة الصحفية، وأن عوامل السرعة والالتزام بعدد وافر من التحديثات أثر سلبًا على مهاراتهم وقدراتهم على الكتابة، يعتقد محررو الموقع بالمقابل أن انتشار العلامة التجارية للبوابة يعود لموقعها الإلكتروني، متهمين صحفيي المطبوع بــ"الاستعلاء"، وقد أظهرت المقابلات وجود علاقة تنافس بين الطرفين لا تعزز قيم التعاون والتكامل، بقدر ما تدعم الخلاف والانفصال، وهو الأمر الذي يعززه الغياب الواضح لثقافة فرق العمل العابرة للمنصات وسيادة نظام عمل يؤسس للفصل بين الإصدارات. وقد زاد من هذه الفجوة اعتماد الإدارة على استجلاب فريق جديد للمنصات المطبوعة دون الاستعانة بالكوادر الصحفية المتواجدة في المؤسسة أو إدماجها في تأسيس الإصدار الوليد، وهي الأمور التي زادت من الانعزال بين الجانبين، وهو الانعزال الذي بات يحول دون إنشاء فرق عمل مشتركة بشكل فعال، واستثمار الطاقات والموارد

المتاحة بكفاءة، باستثناء حالات من التعاون التي يسودها الطابع الشخصي والمبادرات الفردية، سواء في التنسيق بين المنصات المختلفة أو في تقديم إنتاج متعدد الوسائط لمنصة غير التي يعمل بها الصحفي.

- الفجوة بين القيادة والقاعدة التحريرية بشأن التكامل بين الرقمي والورقي: فمن اللافت تباين وجهات نظر القيادات التحريرية والمحررين، في المنصات الرقمية على وجه الخصوص، بشأن الفصل بين منصات البوابة الرقمية والورقية، ففيما أظهرت مقابلات القيادات التحريرية أنهم يفضلون الفصل بين منصات النشر المتعددة لأسباب مختلفة تتصل بسرعة النشر رقميًا وعدم الخضوع لسيطرة إيقاع العمل الورقي، فضلاً عن اختلاف الأهداف والطابع الإعلامي بينهما، بل والتشكيك في وجود قيادة صحفية قادرة على تحقيق إدارة رشيدة ومتكاملة للمنصات الرقمية والورقية، يرى المحررون الأقل في الدرجة الوظيفية أن الدمج أفضل اقتصاديًا وفكريًا ومهنيًا، وأنه يحقق مجالاً وبيئة أفضل للعمل الصحفي، وترى المؤلفة في إطار ما أظهرته المقابلات المختلفة أن القيادات تميل للفصل من منطلق تحقيق الاستقلالية الإدارية ومحاذير التبعية التحريرية خاصة للمطبوع، فيما يجد المحررون الأقل سنًا أن الدمج فرصة أكبر للعمل والانتشار عبر منصات متعددة يثرون بها خبراتهم وتفسح مجالات أفضل للعمل بالسوق الصحفية.

- إعلاء قيمة المطبوع مقابل الرقمي، فعلى الرغم من البداية الرقمية للمؤسسة، إلا أن المقابلات أظهرت تقدير المحررين لقيمة النشر المطبوع مقارنة بنظيره الرقمي، ليس فقط بين صحفيي الجريدة ولكن بين محرري الوب أيضًا، رغم تقديرهم لأهمية وانتشار موقع البوابة نيوز إلا أن بعضهم لا ينكر سعادته بالنشر في المطبوع، سواء لتأكيد الانتشار أو استجابة لتراث الخبرة الصحفية الذي يعلي من قيمة المطبوع أو للحصول على عضوية النقابة التي لا يعترف نظامها بالصحفيين الإلكترونيين.

قائمة المحتويات

د. فاطمة الزهراء عبدالفتاح

- باحثة متخصصة في الدراسات الإعلامية حاصلة على الماجستير والدكتوراه من كلية الإعلام بجامعة القاهرة.

- عملت مع عدد من المؤسسات المصرية والعربية والدولية منها منظمة اليونسكو، مركز جون جيرهارت للعطاء الاجتماعي بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، منظمة الصوت الحر، مركز المستقبل للدراسات، معهد العربية للدراسات، مركز الخليج للدراسات الاستراتيجية حيث عملت مديرًا لمجلة "شؤون خليجية" (دورية علمية محكمة)، وأخيرًا مؤسسة المصري اليوم للصحافة والتي أسست فيها وأدرات مركز المصري للمعلومات والدراسات ثم عملت كبيرًا للباحثين لشؤون التطوير.

- عملت محاضرًا لمنهجيات البحث الإعلامي في فعاليات تدريبية بالقاهرة والإمارات، وشاركت بأوراق بحثية في مؤتمرات علمية بالقاهرة وتونس ولبنان، إلى جانب عضويتها باللجان العلمية والتنظيمية لعدد من الفعاليات المتخصصة.

- للمؤلفة عدة أوراق بحثية وكتب ودراسات منشورة منها:

- الاندماج الإعلامي، العربي للنشر والتوزيع، 2016
- دراسات في الصحافة الإلكترونية والإعلام الجديد (مؤلف مشارك)، دار النهضة العربية، 2016
- غرف الأخبار المدمجة: نماذج من دول الانتقال الديمقراطي، 2016.
- دور المجتمعات الافتراضية في تنمية رأس المال الاجتماعي، 2014
- تحديات وقيود حرية الإعلام في تركيا، أبريل 2014
- دور الإعلام الجديد في دعم اللاحركات الاجتماعية بمصر وتونس، يونيو 2013
- العلاقة بين المدونات والمشاركة السياسية، دار العالم العربي، 2012.
- تقرير اليونسكو حول تقييم تطوير قطاع الإعلام في جمهورية مصر العربية، 2012.
- العنف ضد الصحفيين المصريين: دراسة ميدانية، يونيو 2012

للتواصل مع المؤلفة: zahracairo@gmail.com